

G

HD
9665.5
L38
2010

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Impact du capital intellectuel de l'entreprise
sur le capital de marque : application du concept de cocréation
de valeur au cas du secteur pharmaceutique

par

Renée Lavergne

Thèse présentée à la Faculté d'administration

comme exigence partielle
du doctorat en administration (DBA)
offert conjointement par l'Université de Sherbrooke
et l'Université du Québec à Trois-Rivières

Septembre 2010

© Renée Lavergne, 2010

Vu - 785

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'administration

Impact du capital intellectuel de l'entreprise
sur le capital de marque : application du concept de cocréation de valeur au cas du
secteur pharmaceutique

Renée Lavergne

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Paul Prévost	Président du jury
François Coderre	Directeur de recherche
Pierre Balloffet	Évaluateur externe
Camille Carrier	Autre membre du jury
Mario Deschamps	Représentant du milieu

SOMMAIRE

L'industrie pharmaceutique traverse actuellement une période où ses habitudes de commercialisation sont remises en cause. Les raisons : l'échéance massive et irréversible des brevets protégeant des molécules importantes dont sont issues les thérapies médicamenteuses contemporaines, la hausse soutenue de la demande en médicaments ainsi que l'entrée, dans l'arène, d'un nombre croissant d'entreprises spécialisées dans la commercialisation de médicaments génériques. L'objet de la présente thèse est de contribuer au développement d'un nouveau mode de commercialisation dans l'industrie pharmaceutique.

À l'instar de ce qui précède, en effet, les entreprises pharmaceutiques de produits génériques sont en panne de marque. À notre avis, une nouvelle façon d'aborder la commercialisation des médicaments nous est offerte par la logique dominante du service et, grâce à elle, par la création de valeur simultanée pour l'entreprise et son client ou la cocréation de valeur. Adhérer à ce nouveau mode de commercialisation requiert, toutefois, selon nos résultats de recherche, d'adopter une nouvelle philosophie de gestion : l'autopoiétisme. Cependant, bien que l'humain soit au cœur de la relation commerciale où s'effectue le transfert bilatéral de connaissances, le capital structurel de l'entreprise doit favoriser la disponibilité de l'information. De plus, cette approche nécessite que tout le processus de commercialisation de l'entreprise transite vers une nouvelle façon d'interagir avec son client.

Nous avons commencé cette thèse par l'exposé de la problématique du secteur pharmaceutique. À notre avis, cet exposé met en évidence l'importance et la complexité de la problématique actuelle qui justifie pleinement une thèse comme la nôtre. Grâce à notre thèse, nous désirons évaluer la pertinence de la nouvelle logique du service. Au cours de notre recherche, cette logique est mise en branle par le sous-

processus Service à la clientèle d'une entreprise pharmaceutique de produits génériques lors de l'échange commercial avec les clients et durant lequel le service en lui-même devient hyperonymique au produit (Lusch et Vargo, 2006), c'est-à-dire, selon nous, englobé dans celui-ci

Notre recherche met en lumière le mode de fonctionnement de cette logique dans un milieu réel d'affaires. Nous démontrons qu'elle permet d'engendrer une influence favorable du capital intellectuel de l'entreprise de médicaments génériques sur la qualité perçue par les clients. Incidemment, nous pouvons déclarer que le capital intellectuel de l'entreprise de médicaments génériques peut avoir un impact sur son capital de marque, suite au recours à la logique dominante du service. Cependant, notre étude constituée de cinq cycles de collecte de données échelonnés sur près d'un an, fait émerger les conditions préalables à l'impact du capital intellectuel sur le capital de marque. En effet, nous avons aussi compris que la logique dominante du service, pour générer un avantage concurrentiel durable, doit être accompagnée de l'adoption d'une philosophie autopoïétique de gestion au niveau du processus de gestion clients puisque toute philosophie de gestion, comme le suggère la théorie, doit être cohérente au sein d'un processus (Kaplan et Norton, 2006). Notamment, les sous-processus Service à la clientèle et Service des ventes qui sont intégrés dans le processus de gestion clients, doivent transiter simultanément vers la logique dominante du service et vers la philosophie autopoïétique de gestion qui lui est afférente. De plus, l'implantation d'une nouvelle philosophie de gestion quelle qu'elle soit, requiert du temps car elle implique une modification de la culture organisationnelle (Collerette *et al.*, 1997). Conséquemment, tous les individus touchés par cette transition culturelle doivent être accompagnés.

De notre recherche, il ressort que l'adhésion à la logique dominante du service nécessite de consentir des énergies particulières aux niveaux financier et humain. Dans le cas du présent problème de l'industrie pharmaceutique, notre étude

révèle que les investissements à consentir visent le capital structurel (Kaplan et Norton, 2006) et le capital social de l'entreprise de médicaments génériques (Sveiby, 2001). Ces investissements ont pour objet d'accroître la performance de la plateforme technologique de l'entreprise et de ses réseaux d'échanges interindividuels ainsi que de mettre au point des outils d'accompagnement dont une structure de formation continue pour les employés travaillant au sein du processus de gestion clients.

La logique dominante du service étant un cadre de référence plutôt qu'une théorie, selon ses auteurs Vargo et Lusch (2004), elle dicte l'adoption d'une approche qualitative de recherche. Également, puisque l'introduction d'une nouvelle philosophie de gestion oblige l'implication des acteurs touchés, c'est-à-dire les employés de l'entreprise et ses clients, nous recourons à la méthode de recherche-action.

Quant au potentiel de transférabilité des résultats découlant de notre recherche-action qualitative, il repose sur plusieurs facteurs : a) la profondeur théorique de notre modèle a priori, b) le recours à trois chercheurs partageant et mettant à contribution leurs différentes perceptions, c) la pertinence pratique de notre étude, d) le recours à une proposition principale et à une proposition rivale ainsi que e) le recours à des informants-clés, f) la conception d'un modèle théorique a posteriori, g) la conduite de cinq cycles de collecte de données, h) la réalisation d'un processus itératif de collecte s'étalant sur une période de 11 mois, i) l'utilisation d'outils variés de collecte et j) la mise à contribution d'un échantillon théorique représentant l'ensemble des parties prenantes. En conséquence, les précautions que nous avons prises assurent la validité de nos résultats. Les mécanismes mis en place assurent aussi la transférabilité des connaissances acquises et ce, directement, à d'autres entreprises de médicaments ainsi que, indirectement, à des entreprises dont les produits, en eux-mêmes, n'offrent pas le potentiel de différenciation nécessaire à leur pérennité.

Selon nous, cette thèse contribue de diverses façons à l'avancement de la connaissance. Notamment, en jumelant les littératures spécialisées en gestion et marketing, pour mettre en place un système organisationnel de valeur globale ; ensuite, en recourant à une approche qualitative pour favoriser l'émergence d'une nouvelle théorie permettant à une entreprise de se démarquer même quand ses produits ne lui permettent pas de le faire.

Mots-clés : relation, capital de marque, capital intellectuel, service, pharmaceutique.

IMPACT OF A FIRM'S INTELLECTUAL CAPITAL ON ITS BRAND CAPITAL: APPLICATION OF VALUE CO-CREATION TO THE PHARMACEUTICAL SECTOR

ABSTRACT

The pharmaceutical industry is presently witnessing a massive expiration of patents on important therapeutic molecules and the market entry of an increasing number of generic drug manufacturers. The development of a new marketing strategy has become a priority as a result, given that generic drug manufacturers have no brand capital. The new marketing approach of service-dominant logic may be appropriate in this context and leads to value co-creation for the firm and its customer. Our study reveals, however, that adherence to this type of marketing strategy requires the adoption of a new autopoietic management philosophy, where the human being is at the heart of the business relationship in which the bilateral transfer of knowledge occurs.

Our study assesses the appropriateness of the new service-dominant logic established by the customer service sub-process in a generic pharmaceutical company. Our research explains the manner in which this logic operates in an actual business setting and demonstrates that intellectual capital generates a positive impact on the quality perceived by customers. We affirm that the intellectual capital of the generic pharmaceutical firm can influence its brand capital following the implementation of a service-dominant logic. Our study further reveals the conditions that must be present for intellectual capital to have an impact on brand capital. In order for the service-dominant logic to generate a sustainable competitive advantage, it must coincide with the adoption of an autopoietic management philosophy at the level of the customer management process, given that all management philosophies within a process must be consistent (Kaplan and Norton, 2006). In particular, the customer service and sales department sub-processes that are integrated within the customer management process must move toward the service-dominant logic and associated autopoietic management philosophy

simultaneously. In addition, the implementation of a new management philosophy requires time because it involves a change in the organizational culture (Collerette et al., 1997). All individuals affected by this cultural transition must be accompanied along the way.

Keywords: relationship, brand capital, intellectual capital, service, pharmaceutical.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	3
LISTE DES TABLEAUX.....	16
LISTE DES FIGURES	18
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	19
PREMIER CHAPITRE - LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE.....	29
1. ACCROISSEMENT DE LA DEMANDE DE MÉDICAMENTS	29
2. PRESSIONS ENVIRONNEMENTALES DE PLUS EN PLUS IMPORTANTES	31
2.1 Pressions de nature économique	32
2.2 Pressions de nature éthique	33
2.3 Pressions de nature réglementaire.....	35
3. COMPLEXITÉ DE LA PROBLÉMATIQUE	39
4. INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE : ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE DYNAMIQUE DU CANAL DE DISTRIBUTION	44
4.1 Description du canal de distribution	44
4.2 Pharmacien et vente au détail.....	47
5. SECTEUR PHARMACEUTIQUE : DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE.....	49
5.1 Concurrence bipolaire accrue : mise en valeur d'attributs distinctifs.....	50
5.2 Médicaments et facteur de risque perçu.....	55
5.2.1 Paragdime lié aux produits génériques	56
5.2.2 Risque perçu : impact du canal de distribution	57
5.2.3 Risque perçu : impact de l'intangibilité du produit	57
6. INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE ET MARQUAGE.....	59
6.1 Utilité de la marque dans l'industrie pharmaceutique.....	60
6.2 Stratégies potentielles de marquage	64
6.3 Stratégies de marquage des catégories pharmaceutiques.....	68

6.3.1	Marquage thérapeutique et marquage des médicaments brevetés ...	68
6.3.2	Marquage corporatif et entreprises de médicaments génériques	69
6.4	Rôle de la marque dans le choix d'une entreprise pharmaceutique de produits génériques	71
7.	PROBLÈME DU MARQUAGE ET INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE : POTENTIEL DE SOLUTION	73
DEUXIÈME CHAPITRE - CONTEXTE THÉORIQUE		77
1.	FONDEMENTS THÉORIQUES DU CADRE CONCEPTUEL	78
1.1	Logique dominante du service	78
1.2	Perspective épistémologique autopoïétique de l'organisation	81
1.2.1	Fondements des perspectives épistémologiques de l'organisation ..	81
1.2.2	Perspective épistémologique autopoïétique et logique dominante du service	84
1.3	Qualité perçue : dimension importante du capital de marque.....	86
2.	SYSTÈME DE VALEUR GLOBALE DE L'ENTREPRISE	87
2.1	Valeur selon la perspective de l'entreprise	87
2.1.1	Valeur issue des capitaux intangibles endogènes	88
2.1.2	Valeur issue des capitaux intangibles exogènes	89
2.2	Valeur selon la perspective du consommateur.....	89
2.3	Système global de valeur et cocréation de valeur	92
2.3.1	Système de valeur globale.....	93
2.3.2	Intégration des perspectives marketing, managériale et économique	94
2.3.3	Cocréation de valeur	95
3.	CAPITAUX INTANGIBLES ENDOGÈNES	96
3.1	Concept d'intangibilité lié aux capitaux	96
3.2	Typologie des capitaux intangibles endogènes.....	98
3.3	Capital Intellectuel	100
3.4	Capital Humain	103
3.5	Capital social.....	105
3.6	Capital informationnel	107

4.	CAPITAUX INTANGIBLES EXOGÈNES	111
4.1	Capital de marque	113
4.1.1	Concept de la marque.....	113
4.1.2	Concept de la marque lié au concept de capital	116
4.2	Modèles de mesure du capital de marque	118
4.3	Qualité perçue comme principale dimension du capital de marque	122
4.4	Actifs liés à la marque.....	123
5.	PROCESSUS ORGANISATIONNELS	124
5.1	Typologies des processus organisationnels.....	124
5.2	Influence de la logique dominante du service sur les processus organisationnels	126
5.2.1	Processus de gestion des opérations.....	127
5.2.2	Processus de gestion clients	128
5.3	Influence de la perspective épistémologique sur les processus organisationnels	130
	TROISIÈME CHAPITRE - MÉTHODOLOGIE.....	137
1.	OBJECTIFS DE RECHERCHE	137
1.1	Résumé du contexte	138
1.2	Recours à la logique dominante du service.....	139
1.3	Recours à la philosophie autopoïétique de gestion et rôle des processus.....	140
2.	CYCLE GLOBAL DE NOTRE ÉTUDE	141
3.	MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	142
3.1	Approche qualitative	143
3.2	Méthode et paradigme de recherche	144
3.2.1	Méthode : Recherche-action	144
3.2.2	Paradigme de recherche : interprétativisme	146
3.3	Unité et niveau d'analyse.....	146
3.3.1	Unité d'analyse	146
3.3.2	Niveau d'analyse.....	147

3.4	Modèle de référence de la recherche.....	150
3.4.1	Rôle des participants à la recherche.....	151
3.4.2	Rôle du chercheur.....	152
3.4.3	Étapes de recherche.....	153
4.	OUTILS DE COLLECTE.....	155
4.1	Observation.....	156
4.2	Entretien.....	157
4.2.1	Entretien de groupe.....	157
4.2.2	Entretien individuel.....	158
4.3	Enquête.....	158
5.	INDICATEURS DE MESURE DES CONCEPTS.....	159
5.1	Capital intellectuel : dimensions et indicateurs.....	159
5.2	Capital de marque : dimensions et indicateurs.....	162
6.	ÉCHANTILLON.....	164
7.	VALIDITÉ.....	167
7.1	Crédibilité de la recherche.....	168
7.2	Potentiel de transférabilité des résultats.....	171
8.	ÉTHIQUE.....	172
8.1	Éthique sectorielle.....	172
8.2	Éthique de recherche.....	172
9.	JUSTIFICATION DU SECTEUR PHARMACEUTIQUE COMME LIEU D'ÉTUDE.....	173
	QUATRIÈME CHAPITRE - RÉSULTATS.....	176
1.	ÉTAPE PRÉLIMINAIRE DE RECHERCHE : DÉFINITION DU POBLÈME.....	176
2.	PLANIFICATION ET MISE EN ACTION.....	177
2.1	Planification de l'action.....	178
2.1.1	Système à l'étude.....	179
2.1.2	Équipe de projet.....	191
2.1.3	Négociation de la collaboration.....	194
2.1.4	Outils de collecte de données.....	196

2.1.5 Conformité éthique	197
2.2 Mise en action, observation et évaluation de l'impact de l'action.....	198
2.2.1 Établissement de l'état des lieux	198
2.2.2 Élaboration des pistes d'action	219
2.2.3 Implantation de changements.....	225
2.2.4 Évaluation de l'impact des changements	228
3. IDENTIFICATION DES APPRENTISSAGES ET CONNAISSANCES DÉCOULANT DE L'ACTION	240
3.1 Atteinte des objectifs de recherche	240
3.2 Proposition rivale rejetée au profit de la proposition principale.....	242
3.3 Modèle a posteriori	243
3.3.1 Capital structurel	244
3.3.2 Relation améliorée : impact du capital social et impact sur le capital de marque	245
3.4 Impact de la logique du service et de la philosophie autopoïétique sur la cocréation de valeur	250
3.4.1 Systématisation des logique du service et philosophie autopoïétique	251
3.4.2 Potentiel d'inimitabilité des changements	253
3.5 Pouvoir du processus de triangulation	254
CINQUIÈME CHAPITRE - DISCUSSION.....	257
1. PROBLÉMATIQUE : COMPTE-RENDU DES FAITS SAILLANTS ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES.....	257
2. FORMULATION DE PROPOSITIONS	260
2.1 Proposition 1 : Arrimage de la logique dominante et de l'autopoïétisme.....	261
2.2 Proposition 2 : Rôle support joué par le capital structurel dans le développement et l'expression du capital humain	263
2.3 Proposition 3 : Rôle clé du capital social dans la création du capital intellectuel	266
2.4 Proposition 4 : Rôle clé du capital intellectuel dans la création du capital de marque	267

2.5 Proposition 5 : Rôle du canal de distribution dans la valeur du capital de marque	270
CONCLUSION	273
1. NOTRE CONTRIBUTION	273
1.1 Mariage de connaissances des disciplines marketing, managériale et économique	273
1.2 Application empirique du cadre de référence de la logique du service offert par Vargo et Lusch (2004)	274
1.3 Application empirique du modèle de gestion des capitaux endogènes développé par Lavergne et Earl (2006)	275
1.4 Adjonction de la logique du service (Vargo et Lusch, 2004) et de l'épistémologie de l'organisation (Von Krogh <i>et al.</i> , 1994) afin d'opérationnaliser cette nouvelle logique dominante du service	276
1.5 Compréhension différente de la cinquième dimension canal de distribution d'Aaker (1996)	277
2. LIMITES DE NOTRE ÉTUDE.....	278
3. NOS RECOMMANDATIONS	279
4. PISTES DE RECHERCHE FUTURE	280
4.1 Logique dominante du service et philosophie autopoïétique.....	280
4.2 Influence du capital structurel sur le capital humain	281
4.3 Influence du capital social sur le capital intellectuel	281
4.4 Influence du capital intellectuel sur le capital de marque.....	282
4.5 Influence du canal de distribution sur le capital de marque.....	284
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	285
ANNEXE A – MODÈLE DU CAPITAL DE MARQUE D'AAKER (1996)	307
ANNEXE B – RECENSION DE LA LITTÉRATURE RELATIVE AU CAPITAL INTELLECTUEL	308
ANNEXE C – SCHÉMATISATION DU SOUS-PROCESSUS SERVICE À LA CLIENTÈLE DE PHARMASCIENCE.....	310
ANNEXE D – CHAÎNE DE VALEUR : PROCESSUS DE GESTION CLIENTS DE PHARMASCIENCE	319
ANNEXE E – OUTILS DE COLLECTE : COMITÉ AVISEUR	320

ANNEXE F – OUTILS DE COLLECTE : COMITÉ DE TRAVAIL	320
ANNEXE G – OUTILS DE COLLECTE : CLIENTS.....	377
ANNEXE H – LETTRES D’INVITATION À PARTICIPER À LA RECHERCHE	409
ANNEXE I – FORMULAIRES DE CONSENTEMENT.....	416
ANNEXE J – CERTIFICAT D’ÉTHIQUE.....	426
ANNEXE K.-. INFORMATION ACCOMPAGNANT LA CUEILLETTE DE DONNÉES DU 12 AVRIL 2010 AUPRÈS DU COMITÉ AVISEUR.....	427
ANNEXE L - INFORMATION ACCOMPAGNANT LA CUEILLETTE DE DONNÉES DU 19 AVRIL 2010 AUPRÈS DU COMITÉ DES PARTICIPANTS	431
ANNEXE M - INFORMATION ACCOMPAGNANT LA CUEILLETTE DE DONNÉES DU 14 AVRIL AU 5 MAI 2010 AUPRÈS DES CLIENTS.....	436

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Facteurs du choix des médicaments génériques par rapport aux médicaments brevetés	43
Tableau 2	Comparaison des stratégies de marquage dans l'industrie pharmaceutique canadienne	52
Tableau 3	Typologie des stratégies de marquage	65
Tableau 4	Avantages de chaque stratégie de marquage.....	67
Tableau 5	Facteurs du choix d'un fabricant de médicaments génériques par un pharmacien	72
Tableau 6	Perspectives épistémologiques de l'organisation.....	82
Tableau 7	Capitaux de l'entreprise	87
Tableau 8	Définitions du concept de capital intellectuel (CI)	101
Tableau 9	Définitions du capital humain (CH) dans la littérature	103
Tableau 10	Typologie du capital humain (CH)	105
Tableau 11	Définitions du capital social (CS) dans la littérature	106
Tableau 12	Définitions du capital relationnel (CR).....	107
Tableau 13	Modèles de mesure du capital de marque	120
Tableau 14	Typologies potentielles des processus organisationnels de création de valeur	125
Tableau 15	Typologie des processus organisationnels de gestion.....	126
Tableau 16	Influence de la perspective épistémologique sur le processus de gestion des opérations	131
Tableau 17	Influence de la perspective épistémologique sur le processus de gestion clients.....	132
Tableau 18	Influence de la perspective épistémologique sur le processus de gestion de l'innovation.....	133
Tableau 19	Influence de la perspective épistémologique sur le processus de gestion de la réglementation et de l'environnement social	135
Tableau 20	Objectifs de recherche.....	137
Tableau 21	Étapes du cycle de recherche à ce jour	141
Tableau 22	Étapes de la démarche de recherche-action	154
Tableau 23	Outils de collecte utilisés	155

Tableau 24	Typologie des relations organisationnelles	161
Tableau 25	Échantillon théorique de notre recherche.....	165
Tableau 26	Moyens de contrôle de validité interne	168
Tableau 27	Propositions principale et rivale.....	170
Tableau 28	Cycles de collecte de données.....	178
Tableau 29	Ouverture à l'action et au changement chez Pharmascience : extraits de verbatim	180
Tableau 30	Analyse micro de la cartographie du sous-processus Service à la clientèle	186
Tableau 31	Participants à l'équipe de projet.....	193
Tableau 32	Sommaire des idées-maîtresses tirées des entretiens de groupes et entrevues réalisés en avril et mai 2010	201
Tableau 33	Sommaire des pistes d'action à court terme, retenues par les participants aux entretiens de groupes réalisés du 12 au 26 mai 2010.....	222
Tableau 34	Sommaire des pistes d'action à long terme et nécessitant consultation préalable	224
Tableau 35	Sommaire des pistes d'action à long terme et nécessitant implication d'autres parties	225
Tableau 36	Impact en chaîne du 1 ^{er} cycle de collecte aux 2 ^e , 3 ^e , 4 ^e et 5 ^e cycles.....	230
Tableau 37	Recension de la littérature relative au concept de capital intellectuel (CI)	308

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Circuit émergent de distribution des produits pharmaceutiques et canaux d'influence.....	45
Figure 2	Capital de marque et évaluation de l'authenticité d'une marque	71
Figure 3	Cadre conceptuel	77
Figure 4	Structure théorique bénéfices ↔ sacrifices du concept de valeur.....	91
Figure 5	Système de valeur globale.....	93
Figure 6	Capitaux intangibles endogènes en action	99
Figure 7	Typologie des savoirs de l'organisation	110
Figure 8	Capitaux intangibles endogènes et exogènes en action.....	112
Figure 9	Modèle guide de notre recherche-action.....	150
Figure 10	Cadre opératoire du capital intellectuel.....	162
Figure 11	Cadre opératoire du capital de marque	164
Figure 12	Modèle a posteriori	243
Figure 13	Schématisation de la relation actuelle entre le Service à la clientèle et le Service des ventes de Pharmascience.....	246
Figure 14	Schématisation de la relation en réseau entre le Service à la clientèle et le Service des ventes de l'entreprise pharmaceutique de produits génériques.....	248
Figure 15	Comment le capital de marque génère de la valeur	307

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ACMG	Association canadienne du médicament générique
AR	Account Receivable / Compte recevable
ASN	Advance Shipment Notice / Avis anticipé de livraison
BAV	Brand Asset Valuator
BDM	Brand Dynamics Model
BET	Brand Equity Ten
B2B	Business to Business / Entreprise à entreprise
B2C	Business to Consumer / Entreprise à consommateur
BO	Back Order / Commande en attente
CA	Comité aviseur
CBBE	Customer-Based Brand Equity
CH	Capital humain
CI	Capital intellectuel
Cigref	Club informatique des grandes entreprises françaises
CP	Comité des participants
CR	Capital relationnel
CRM	Customer relationship management / Gestion de la relation client
CS	Capital social
DIN	Drug Identification Number / Numéro d'identification du médicament
EDI	Electronic Data Interchange / Échange électronique de données
EE	Equity Engine
F à F	Face à face
MITACS	Mathematics of Information Technology and Complex Systems
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économique
OTC	Over-the-Counter / Médicament vendu sans prescription
Org 100	Code de classification des produits Rx

PO	Purchase Order / Bon de commande
POD	Proof of Delivery / Preuve de livraison
PM	Product Manager / Gestionnaire de produit
PROTEAM	Équipe marketing
Reps	Représentants
Rx&D	Association canadienne des compagnies de recherche pharmaceutique
QPIC	Qualified Person in Charge / Personne qualifiée responsable
SAC	Service à la clientèle
SD	Short Dated / Péréimé à court terme
SKU	Stock Keeping Unit / Unité de gestion d'inventaire
zs30	Commande standard
zs31	Commande pour livraison aujourd'hui
zs36	Commande EDI
zs37	Commande marketing

REMERCIEMENTS

Le parcours est long vers l'obtention du doctorat. De merveilleuses personnes, par chance, sont là pour nous accompagner. Une de celles-là s'est avérée très importante dans le présent aboutissement de mon projet de recherche : le professeur François Coderre. Ne demandant jamais mais suggérant toujours, j'ai découvert en lui une personne admirable par son humanisme et sa générosité. Il m'a grandement aidée au cours du processus d'accouchement de cette thèse. Je remercie cet obstétricien du marketing (!) pour son soutien continu ! Pour l'éclaircissement et le développement de mes pensées et par sa façon de m'assister, il m'a stimulée et encouragée. Par ses questions et remarques pertinentes, il m'a incitée à poursuivre sans répit ma quête de découverte.

En début de doctorat, j'ai eu le privilège de bénéficier de l'expertise pédagogique de deux professionnels qui, entre tous, ont suscité mon respect : le professeur Camille Carrier et le professeur Paul Prévost. Ils ont accepté l'invitation du professeur Coderre à faire partie de mon comité de thèse. J'en suis heureuse et je les en remercie. Par sa rigueur et son enthousiasme, le professeur Camille Carrier de l'Université du Québec à Trois-Rivières se démarque de la cohorte des professeurs. Son implication dévouée auprès de moi ainsi que ses judicieux commentaires ont contribué à la qualité de cette thèse. Les interventions du professeur Carrier ont enrichi mes réflexions. Par ses propos chaleureux, le professeur Carrier m'a stimulée dans l'achèvement de mon projet. Le professeur Paul Prévost de l'Université de Sherbrooke, quant à lui, est un individu d'une jovialité contagieuse. Il est un pédagogue d'une grande qualité ! Par son désir de transmettre ses connaissances, il a été un allié de choix pour l'approfondissement de mon approche méthodologique. Il m'a incitée à oser, ce que j'ai fait avec candeur ; je suis aujourd'hui ravie du résultat. Je lui en sais gré.

Le professeur Pierre Balloffet des Hautes Études Commerciales de Montréal a aussi accepté l'invitation du professeur Coderre et il fait partie du comité d'évaluation de cette thèse. Très généreusement, il a sacrifié, à l'évaluation de mon travail, plusieurs heures d'un été toujours trop court. Je le remercie chaleureusement.

D'autres personnes m'ont accompagnée au cours de ma démarche doctorale. Je tiens à leur exprimer ma gratitude. Au départ du cheminement ayant conduit à la réalisation de cette thèse, il m'a accueillie au sein de l'entreprise pharmaceutique qu'il préside. Monsieur Mario Deschamps, président et chef des opérations de Pharmascience, mérite toute ma reconnaissance. Mon projet de recherche n'aurait jamais vu le jour et n'aurait jamais pu être complété sans son appui à divers niveaux. De plus, je remercie monsieur Hani Kafoury, vice-président aux affaires corporatives et communications de Pharmascience qui, au fil de mon long processus de cueillette de données, a agi comme le précieux porteur de ballon dont j'avais besoin pour réussir l'achèvement de cette thèse! Je dis merci, également, à tous les employés du Service à la clientèle ainsi qu'aux clients de Pharmascience pour leur implication dynamique dans la collecte de données ayant permis de clore efficacement mon processus de recherche.

La décision d'effectuer le trajet vers le doctorat est prise et reprise régulièrement, plusieurs vous le confirmeront. Dans mon cas, cette prise de décision perpétuelle a impliqué mon époux, Me Robert Brunet, c.r. Je le remercie pour sa patience; il a su cultiver cette vertu au cours d'un périple qui ne semblait jamais vouloir se conclure. Je le remercie, aussi, pour sa capacité tenace d'abnégation: sorties ratées au cinéma et au restaurant, vacances reportées ou annulées, etc. Également, je remercie mon fils Mathieu et ma belle-fille Justine pour leurs encouragements répétés au fil de mon cheminement.

Je ne peux non plus oublier une personne qui, avec les années, est devenue une amie précieuse: le professeur Anne Mathieu. Dès mon retour aux études et mon

arrivée à l'Université de Sherbrooke, elle a allumé et alimenté pour moi le réverbère. Après que j'aie œuvré de nombreuses années dans la communauté d'affaires, elle m'a fait voir les possibilités académiques pouvant permettre la réalisation du projet de vie dans lequel j'avais choisi de m'engager en retournant sur les bancs d'école. Je la remercie de ses conseils et de ses encouragements!

En terminant, je désire exprimer ma gratitude et souligner la contribution de MITACS, un organisme fédéral dont la mission est de favoriser la collaboration entre la recherche universitaire et l'industrie. L'appui financier significatif dont j'ai bénéficié a facilité la conduite de la présente recherche. Cette source indépendante de financement a permis, également, d'accroître la crédibilité de cette étude.

Renée

INTRODUCTION

Les dernières décennies ont été témoin de changements structurels majeurs au sein de plusieurs industries de par le monde. L'industrie pharmaceutique ne fait pas exception (Knapp, 2001). Celle-ci vit actuellement des modifications fondamentales, en raison de facteurs économiques et démographiques (Blackett et Harrison, 2001).

L'industrie pharmaceutique est une composante majeure du système de santé. Elle se situe au cœur d'un réseau biopharmaceutique composé de quatre principaux secteurs d'activités : les entreprises pharmaceutiques de produits brevetés; les entreprises pharmaceutiques de produits génériques¹; les entreprises de biotechnologie et celles de recherche contractuelle.²

L'industrie biopharmaceutique est à l'orée d'une révolution (Crane, 2009) et chaque composante de son réseau subit des pressions environnementales. Plus particulièrement, les entreprises pharmaceutiques de produits brevetés et celles de produits génériques se retrouvent à un carrefour; elles doivent se repositionner auprès des clients et utilisateurs finaux ainsi que des influenceurs du canal de distribution. Les enjeux financiers sont majeurs et les opportunités abondent mais les pressions réglementaires et concurrentielles sont plus imposantes que jamais.

Historiquement, les entreprises pharmaceutiques de produits brevetés, d'une part, ont dominé le marché en référant aux attributs thérapeutiques exclusifs de leurs

¹ Dans la littérature et dans le marché, les entreprises spécialisées dans la fabrication de médicaments génériques sont désignées, indifféremment, les génériques ou entreprises de médicaments génériques ou entreprises génériques ou pharmaceutiques génériques ou entreprises pharmaceutiques génériques.

² Dans la littérature et dans le marché, les entreprises spécialisées dans la fabrication de médicaments brevetés sont désignées, indifféremment, les brevetées ou pharmaceutiques d'origine ou innovatrices ou entreprises de médicaments d'origine ou brevetés ou entreprises brevetées.

produits, pour les promouvoir au sein d'un canal de distribution dominé par des représentants. Les entreprises pharmaceutiques de médicaments génériques, d'autre part, se contentaient de fabriquer et de commercialiser des copies de médicaments brevetés. Aujourd'hui, toutefois, l'absence de nouvelles molécules et de nouveaux médicaments, l'échéance massive des protections commerciales liées aux brevets et la recherche de rendement à court terme rendent nerveuses les entreprises pharmaceutiques de produits brevetés qui, majoritairement, sont de propriété publique. Aujourd'hui, également, la disponibilité sans précédent de molécules libérées de brevets est une manne pour les entreprises de médicaments génériques qui, majoritairement, sont de propriété privée et commercialisent les produits de santé à moindre coût.

L'industrie pharmaceutique est, manifestement, à la recherche de moyens pour accroître sa performance commerciale. L'émergence du phénomène de marquage dans cette industrie est donc inéluctable et représente un changement de paradigme, c'est-à-dire une nouvelle façon de voir les choses (Wolfe, 2006). En effet, les marques semblent vouloir exister comme dans toute autre industrie et sont perçues comme des actifs compétitifs pouvant se traduire en valeur financière (Moss et Schuiling, 2004) mais elles sont utilisées de manière limitée.

Le marquage donne lieu à de nouvelles façons d'envisager la mise en marché de la part des entreprises pharmaceutiques. Cependant, dans l'industrie pharmaceutique en général, même si les marques tendent à prouver leur impact sur la vie d'un produit après l'échéance de son brevet, peu d'exemples démontrent que la portée d'un investissement dans le capital de marque soit considérée sérieusement et systématiquement (Blackett et Harrison, 2001). Non plus, aucun exemple ne démontre qu'une entreprise pharmaceutique de produits génériques ait mis en place une stratégie qui lui permette de se différencier des concurrents qui commercialisent les mêmes molécules.

La présente recherche vise donc à proposer, pour toute entreprise ne pouvant se différencier par ses seuls produits ou services, comme celles de médicaments génériques, une nouvelle approche de gestion de ses ressources et du marquage. Cette recherche vise à comprendre comment le capital intellectuel d'une entreprise peut influencer son capital de marque auprès de ses clients et ce, dans la mesure où elle recourt à la nouvelle logique dominante du service proposée par Vargo et Lusch (2004).

Les pages qui suivent servent donc à exposer, au chapitre un, la problématique managériale qui prévaut dans l'industrie pharmaceutique. Après avoir décrit cette industrie et les forces qui conditionnent son développement, nous concluons avec un résumé du problème en cause, suscitant notre intérêt actuel.

Le chapitre deux présente le contexte théorique supportant la quête d'une solution adaptée à la problématique décrite précédemment. Cette solution implique la mise en place d'un système cohérent de création de valeur organisationnelle. L'arrimage des connaissances actuelles en matière de gestion stratégique des ressources et en marketing permet d'étayer un modèle préliminaire à étudier empiriquement. Les théories supportant celui-ci sont exposées et expliquées. En effet, si la logique dominante du service est le choix qui, en amont, rend plausible et sous-tend l'élaboration du modèle a priori que nous proposons, elle implique un autre choix inéluctable, celui de l'épistémologie organisationnelle. Les théories de la logique du service et de l'épistémologie de l'organisation sont les fondements du cadre conceptuel où l'entreprise et ses clients deviennent cocréateurs de la valeur permettant à l'entreprise de générer une valeur globale. Les théories de la logique du service et de l'épistémologie de l'organisation conditionnent aussi le choix des dimensions du capital intellectuel, la variable indépendante. Cette variable latente est opérationnalisée via les processus organisationnels qui sont l'interface de l'entreprise auprès des clients. Quant au capital de marque, la variable dépendante, la littérature permet de ne retenir qu'une des dimensions du modèle d'Aaker (1996)

afin de comprendre le lien entre le capital intellectuel et le capital de marque : la qualité perçue.

Le chapitre trois présente la méthodologie de recherche et l'implication, à ce niveau également, des choix théoriques exposés au chapitre deux. Ce chapitre étaye, aussi, les composantes méthodologiques de notre démarche de recherche. Il met en relief les instruments qui supportent la rigueur scientifique de notre étude.

Le quatrième chapitre fait état des résultats découlant de notre recherche. Pour ce faire et dévoiler nos résultats de manière chronologique, nous recourons aux étapes de notre recherche-action. Incidemment, les trois sections principales structurant ce chapitre s'intitulent 1) étape préliminaire de recherche, 2) planification et mise en action de la recherche ainsi que, enfin, 3) identification des apprentissages et connaissances découlant de l'action. Progressivement, le chapitre quatre fait donc émerger de nouvelles connaissances qui, en rapport avec nos objectifs de recherche, favorisent la conception d'un modèle théorique *a posteriori*; ce dernier est propice à accompagner l'entreprise pharmaceutique de produits génériques dans le présent contexte sectoriel. Au fil de ce chapitre, le lecteur est également en mesure d'apprécier le processus itératif de collecte de données, nos méthodes d'analyse des données ainsi que la richesse des informations qui en découlent.

Au terme de notre processus de recherche, le cinquième chapitre de cette thèse permet de discuter des résultats présentés au chapitre précédent. Après un bref compte-rendu des faits saillants de notre étude, nous formulons cinq propositions. Celles-ci émanent du modèle théorique que nous suggérons au chapitre quatre; elles constituent, ensemble, le condensé des connaissances que nous avons acquises grâce à notre recherche.

Enfin, le chapitre qui nous permet de conclure notre thèse met en relief notre apport à l'avancement des connaissances liées au concept de cocréation de valeur. Cette conclusion présente aussi les limites de notre étude, nos recommandations et les pistes de recherche future.

PREMIER CHAPITRE LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Les compagnies pharmaceutiques ont constitué, de 1980 à 1990, le plus performant des secteurs économiques (Finn et Sutherland, 2004) ; elles figurent, aujourd'hui encore, parmi les entreprises les plus rentables. En effet, malgré des pressions environnementales de plus en plus importantes, l'accroissement mondial de la demande de médicaments a généré 602 milliards de dollars de ventes de produits pharmaceutiques en 2005 (St-Onge, 2006) et 27 milliards de dollars au Canada seulement en 2007 (Crépeau, 2008).

L'industrie pharmaceutique est un secteur particulier à plusieurs égards. Le présent chapitre vise à faire valoir ses caractéristiques et défis actuels. Les facteurs qui influencent son développement ainsi que l'état actuel de l'industrie de même que ses perspectives d'avenir sont l'objet de la réflexion qui alimente les sections suivantes. De plus, un état de la situation relative au phénomène de marquage dans cette industrie, où le mercantilisme et l'humanisme tendent à se côtoyer, conclut ce chapitre.

1. ACCROISSEMENT DE LA DEMANDE DE MÉDICAMENTS

Le volume de consommation et les coûts imputables aux médicaments dans les budgets nationaux de santé sont en hausse constante. Depuis 1997, au Canada, les médicaments sont le second poste de dépenses publiques en santé, après les hôpitaux et avant les médecins (Crépeau, 2008 ; Saint-Arnaud, 2006). Plus inquiétant encore est le fait que la part du budget public de santé allouée aux médicaments s'accroît plus vite que celle réservée aux hôpitaux ou aux médecins (Priest, 2008).

Plusieurs raisons justifient cette escalade des dépenses en médicaments. D'abord, le recours aux médicaments est en hausse. En effet, l'appréciation de la valeur des médicaments est croissante parce qu'ils gardent les individus hors de l'hôpital, à l'écart de la table d'opération, à l'ouvrage et à leur domicile (Holmer, 2001). Ensuite, le prix des médicaments, le coût du développement des médicaments et le recours ou non aux médicaments génériques sont au nombre des facteurs affectant l'augmentation des coûts (Welage *et al.*, 2001). Or, la littérature fait valoir que la hausse des besoins en thérapies médicamenteuses ne semble pas pouvoir être contrainte. En contrepartie, la modération de la croissance des coûts afférents paraît envisageable puisque l'échéance actuelle de plusieurs brevets importants engendre un ralentissement de la croissance des dépenses (Hoffman *et al.*, 2007). Voyons donc plus précisément l'état de la situation.

En bref, si nous y regardons de plus près, on constate que les dépenses totales en prescription de médicaments s'accroissent parce que plus de personnes consomment un plus grand nombre de produits pharmaceutiques plus efficaces qui allongent et rendent leur vie meilleure (Holmer, 2001). Incidemment, le nombre d'ordonnances au Canada est passé de 240 millions, en 1995, à plus de 350 millions, en 2005 (Bergeron, 2007). Accompagnant cette montée du volume des médicaments consommés, les dépenses en médicaments triplent chaque décennie depuis 1980 (Leblanc, 2008). Les dépenses publiques canadiennes attribuables aux médicaments ont grimpé de 7,2 % en 2007 (Crépeau, 2008) et de 8,3 % en 2008, atteignant 30 milliards de dollars (Bouzane, 2008; Priest, 2008).

Le besoin accru de produits pharmaceutiques est soutenu par plusieurs causes. Les plus importantes sont :

- a) le vieillissement de la population : « Four years ago, the unmistakable boom of the first *baby boomers* turning 50 was heard, and since then another boomer turns 50 every eight seconds » (Blackett et Harrison, 2001, p.48)³;
- b) l'augmentation du recours aux thérapies médicamenteuses. Celle-ci découle de :
 - a) la quête de thérapies préservant le style de vie et b) l'apparition ou la nouvelle reconnaissance de certaines maladies.

En effet, l'approfondissement des connaissances et la meilleure compréhension des maladies entraînent une augmentation des interventions thérapeutiques et de la prise de médicaments (Bergeron, 2007). De plus, la quête de thérapies préservant le style de vie comme celle de thérapies préventives et curatives est en croissance ; elle est stimulée par l'accès à l'information et les campagnes de sensibilisation du grand public. Conséquemment, l'industrie pharmaceutique se concentrait, il y a dix ans à peine, sur les maladies de type cancer, tuberculose, hépatite, etc.; aujourd'hui, de nouveaux composés *lifestyle* élargissent les frontières thérapeutiques et traitent des malaises plus légers. Des médicaments comme Prozac et Viagra témoignent de cette tendance importante (Barcelo, 2007).

2. PRESSIONS ENVIRONNEMENTALES DE PLUS EN PLUS IMPORTANTES

Les pressions environnementales sont, principalement, de nature économique, éthique et réglementaire. Bien que le contenu exact de ces pressions soit défini au niveau territorial, leur tendance et leur impact sont invariables à l'échelle mondiale.

³ Il y a quatre ans, la première vague de *baby boomers* effectuait son virage des 50 ans; depuis, un *baby boomer* atteint le cap des 50 ans à chaque huit secondes (traduction libre).

2.1 Pressions de nature économique

Les pressions de nature économique qui influencent le développement de l'industrie pharmaceutique sont de deux ordres : a) cette industrie est un moteur économique par ses emplois de qualité et sa très grande contribution aux dépenses liées à la R&D, b) la démocratisation de l'accès aux thérapies médicamenteuses est guidée par l'évolution de l'offre de deux catégories de médicaments substituables mais à des coûts différents : les brevetés⁴ et les génériques.

En matière de production, le Québec était responsable de 35 % des livraisons de médicaments et des emplois liés à l'industrie pharmaceutique au Canada, en 2005 (La Direction des communications du ministère de la santé et des services sociaux du Québec, 2007). De plus, selon Statistiques Canada, l'industrie biopharmaceutique est à l'origine d'environ 23 % des dépenses en recherche et développement industriels au Québec et le salaire hebdomadaire moyen y est le plus élevé de tous les secteurs manufacturiers.

L'industrie pharmaceutique forme un secteur où, malgré les cycles économiques, l'évolution de la demande est en expansion ; nonobstant la conjoncture économique, les personnes malades ou en quête d'une meilleure condition physique achètent des médicaments (Mooney, 2008). Inéluctablement, cependant, les pressions sociales pour le contrôle des coûts génèrent la recherche de médicaments vendus à meilleurs prix. En conséquence, comme les laboratoires de recherche des entreprises pharmaceutiques de produits brevetés sont improductifs dans la découverte de nouveaux médicaments et que de nombreux brevets arrivent à échéance, la compétition de la part des entreprises pharmaceutiques de produits génériques devient assidue ; ces dernières exercent une pression à la baisse sur les prix (Hirschler, 2008). Les médicaments génériques gagnent donc du terrain. À

⁴ Dans la littérature, les médicaments brevetés sont aussi désignés, indifféremment, médicaments d'origine ou médicaments de marque ou médicaments innovateurs.

l'échelle mondiale, les ventes au détail des produits génériques s'accroissent annuellement d'environ 14 % et de 7 % pour les produits brevetés (Pettypiece, 2007). La vente des produits génériques augmente donc deux fois plus vite que celle des médicaments brevetés.

En 2005, au Québec, alors que 51,7 % des ordonnances de médicaments était satisfait par l'industrie des médicaments brevetés, contre 48,3 % par l'industrie des génériques, 82,9 % des dépenses du Régime public d'assurance-médicaments était imputable au remboursement de médicaments brevetés (La Direction des communications du ministère de la santé et des services sociaux du Québec, 2007). Au Canada, la situation est comparable. En 2007, alors que 47,6 % des prescriptions était comblé par des médicaments génériques, ceux-ci n'accaparaient que 20 % des dépenses canadiennes en prescriptions (Association Canadienne du Médicament Générique, 2007).

2.2 Pressions de nature éthique

Les dépenses imputables à la santé sont en hausse à l'échelle planétaire. Au Canada, elles atteignaient 172 milliards de dollars en 2008 (Bouzane, 2008 ; Duchaine, 2008 ; Priest, 2008) et 36 milliards au Québec (Duchaine, 2008). Les médicaments accaparaient 17 % du total de ces dépenses publiques canadiennes (Duchaine, 2008 ; Priest, 2008). C'est au Québec que l'État déboursait les sommes les plus importantes en 2005 (Saint-Arnaud, 2006) et que la hausse canadienne des dépenses en médicaments était la plus marquée en 2007 (Leblanc, 2007).

Le coût haussier des médicaments est une source d'inquiétude de la part des médecins et patients qui désirent ces médicaments malgré qu'ils deviennent hors d'atteinte (Gandey, 2007). En conséquence, les autorités étatiques de plusieurs pays sont pressées d'agir afin de démocratiser l'accès aux produits de santé. Aux États-Unis, notamment, où 47 millions de personnes ne bénéficient d'aucune couverture

sociale et où le coût moyen des médicaments a doublé au cours des derniers cinq ans, passant de 75 à 150 milliards de dollars annuellement, l'escalade des coûts des médicaments est identifiée comme un problème national (Maillard, 2007; Symm *et al.*, 2006).

Dans ce contexte, les médicaments génériques, moins chers que leurs équivalents brevetés, sont considérés comme une solution (Lacoursière, 2009). Incidemment, le gouvernement américain va plus loin dans son encouragement de la compétition de la part des génériques (Greenwood, 2007). De plus, puisque les médicaments sont moins chers au Canada, un projet de loi américain suggère de légaliser l'importation de médicaments du Canada. Conséquemment, les associations pharmaceutiques canadiennes craignent que la demande américaine fasse grimper les prix et mette en péril l'accès à certains médicaments (Presse canadienne, 2007).

La demande mondiale croissante de médicaments au meilleur coût possible incite aussi le public à remettre en cause certaines barrières réglementaires. Des études canadiennes et américaines démontrent que l'exclusion du médicament générique du marché coûte cher (Blackwell, 2007 ; Decker, 2007). Ainsi, pour chaque année où la version générique d'un médicament est hors du marché canadien, le gouvernement et autres instances paient, vraisemblablement, 100 millions de dollars de plus en médicaments (Blackwell, 2007). La littérature suggère donc que la concurrence des médicaments génériques permet de contrer l'escalade effrénée des coûts en santé (Brearton, 2007 ; Kenreigh et Wagner, 2006). En 2000, par exemple, le coût annuel le plus bas d'une thérapie médicamenteuse contre le VIH était de 10 439 dollars avec des médicaments brevetés et de 2 767 dollars avec des médicaments génériques. En 2006, ce prix chutait à 556 dollars pour des médicaments brevetés et à 132 dollars pour des médicaments génériques (Brearton, 2007).

De plus, la littérature suggère que le potentiel d'augmentation du marché des médicaments génériques est significatif. Au Canada, notamment, les médicaments génériques satisfont 48 % de toutes les ordonnances contre 67 % aux États-Unis (Presse Canadienne, 2009; 2008). Puisque le Canada se classe deuxième au monde pour ses dépenses en médicaments par habitant en 2007 (Presse Canadienne, 2008), la recherche de moyens de contrôle des coûts favorise les médicaments génériques.

Toutefois, pour maintenir leurs parts de marché et freiner la tendance, les entreprises de médicaments brevetés investissent davantage en marketing plutôt qu'en recherche et développement (Holmer, 2001). Dans les pays où elle est permise, dont les États-Unis et la Nouvelle Zélande, les entreprises ont recours à la publicité directe aux consommateurs (Thorsell, 2007) afin de stimuler directement la vente de leurs produits (Pettypiece, 2007). Au Canada, également, les prescripteurs de médicaments sont soumis à une pression accrue de la part des entreprises pharmaceutiques (Prescrire, 2002). L'impact de la distribution gratuite des échantillons étant prouvé (Symm *et al.*, 2006), la littérature mentionne que les médecins reçoivent, de la part des entreprises de médicaments brevetés, un déluge de matériel promotionnel; celui-ci est faiblement contrebalancé par une information indépendante (Abraham, 2005).

2.3 Pressions de nature réglementaire

Des dispositions réglementaires diverses et nombreuses encadrent l'industrie pharmaceutique. Au Canada, notamment, l'éventail des réglementations est impressionnant (Jackson, 2006). Ces règles sectorielles visent à contrôler les brevets, prix de vente et qualité des médicaments ainsi que leur inscription sur la liste des produits admissibles au régime public d'assurance-médicaments. Ces règles comportent des enjeux majeurs. Par exemple, une fois accordé par les autorités gouvernementales, le brevet confère l'exclusivité commerciale d'un médicament à son détenteur. Cette exclusivité commerciale de 10 à 12 ans, environ, vise à couvrir

les frais engagés par l'entreprise pharmaceutique dans la recherche et le développement de nouveaux médicaments (Marshall, 2007 ; Davis, 2005).

Il est donc normal de constater que les entreprises pharmaceutiques effectuent un lobbying pour influencer la réglementation touchant la durée des brevets des médicaments, leurs prix de vente ainsi que leur inscription sur la liste des produits remboursés par les régimes publics d'assurance-médicaments. À cette fin, les entreprises pharmaceutiques utilisent diverses tactiques dont la menace de retrait de leurs produits du marché faute d'une indexation des prix (Ramsay, 2007). En réponse, pour autoriser une hausse du prix des médicaments brevetés et maintenir malgré tout leur équilibre budgétaire, les autorités ont choisi d'imposer une baisse du prix des médicaments génériques (Ramsay, 2007).

Relativement à l'inscription d'un médicament sur les formulaires de remboursement des provinces canadiennes, les entreprises pharmaceutiques pressent les autorités d'inscrire leurs médicaments sur les formulaires de remboursement (Barcelo, 2007). Les entreprises de médicaments brevetés motivent leurs demandes en déclarant que les délais d'approbation freinent l'innovation (Barcelo, 2007). Suite aux pressions soutenues et afin de favoriser l'innovation, les autorités de réglementation ont amélioré leur processus d'évaluation des nouveaux médicaments au cours des 10-15 dernières années. Malgré cela, le nombre de nouvelles entités moléculaires et thérapies médicamenteuses continue de chuter (Abraham, 2005).

Outre la remise en question des efforts allégués en recherche et développement par les entreprises pharmaceutiques de produits brevetés (Courtemanche, 2007 ; Holmer, 2001), des constats justifient le scepticisme. Notamment, la Food and Drug Administration⁵ approuvait, en 2007, 19 nouveaux médicaments, soit le plus petit nombre depuis 24 ans. Les entreprises

⁵ La Food and Drug Administration ou FDA réglemente l'industrie pharmaceutique américaine.

pharmaceutiques expliquent ce résultat par la défaillance du processus d'approbation étatique des médicaments. Cependant, la littérature fait valoir qu'un petit nombre des nouveaux médicaments brevetés offre une amélioration thérapeutique (Courtemanche, 2007). D'autres études démontrent que les entreprises pharmaceutiques de médicaments brevetés investissent davantage pour prolonger le cycle de vie de médicaments déjà sur le marché puisque c'est moins risqué et plus profitable à court terme (Mooney, 2008).

En contrepartie, du côté des autorités de réglementation, une étude comparative du taux d'approbation et d'inscription des médicaments sur les formulaires d'autorisation de vente démontre la fluctuation majeure et inexpliquée d'un pays à l'autre. Au Canada, notamment, cette moyenne d'approbation des médicaments est de 18 % et varie significativement d'une province à l'autre (Barcelo, 2007).

Quant à la durée des brevets, les entreprises pharmaceutiques de produits brevetés en réclament l'extension pour bonifier leur exclusivité commerciale et encourager la recherche au Canada. À cet égard, le gouvernement canadien adoptait la loi C-22 en 1987; il permettait ainsi aux compagnies pharmaceutiques de protéger leurs molécules pour une durée de 20 ans (Forget, 2007). Une autre bonification des brevets était également accordée en 2006 alors que les autorités canadiennes majoraient de cinq à huit ans le délai d'exploitation des molécules brevetées par l'industrie générique, au cours de la période d'exclusivité de 20 ans (Bergeron, 2007).

Au Québec, une règle particulière, désignée « règle du 15 ans », favorise les entreprises pharmaceutiques de médicaments brevetés. Bien que la responsabilité de légiférer en matière de propriété intellectuelle soit fédérale, le Québec a émis une mesure particulière favorisant l'industrie innovatrice (La Direction des communications du ministère de la santé et des services sociaux du Québec, 2007).

Durant une période de 15 ans, le coût d'un médicament breveté demeure ainsi remboursé intégralement par le Régime d'assurance-médicaments du Québec (RAMQ), malgré qu'un médicament générique soit inscrit sur la liste et disponible à un prix moindre (Gagné, 2007). Grâce à cette règle, l'entreprise pharmaceutique du médicament breveté conserve une part considérable du marché malgré que le médicament générique soit disponible à meilleur prix (La Direction des communications du ministère de la santé et des services sociaux du Québec, 2007). Le Québec tente ainsi de stimuler l'industrie biopharmaceutique sur son territoire (La Direction des communications du ministère de la santé et des services sociaux du Québec, 2007). Conséquemment, par contre, les dépenses québécoises en médicaments sont plus importantes qu'ailleurs au Canada.

À l'échelle mondiale, la réglementation entourant la gestion de la qualité des médicaments est une préoccupation manifeste. Considérant l'échéance massive de brevets sur des médicaments majeurs et, donc, la fin de leur commercialisation protégée et leur substitution potentielle par des médicaments génériques, des débats entourent la bioéquivalence des médicaments. Précisons que l'équivalence et la bioéquivalence de deux médicaments signifient que les produits génériques et brevetés peuvent être substitués l'un à l'autre (Welage *et al.*, 2001). La littérature met en relief les nombreux efforts déployés pour assurer la qualité des médicaments vendus sur le marché ainsi que l'harmonisation internationale des normes réglementaires (Welage *et al.*, 2001). Par contre, des auteurs déplorent que ces débats soient souvent teintés d'un manque de compréhension du processus d'approbation des médicaments génériques et de la rigueur scientifique supportant le processus (Welage *et al.*, 2001).

3. COMPLEXITÉ DE LA PROBLÉMATIQUE

La problématique de l'industrie pharmaceutique, telle qu'on la perçoit, est donc très complexe. Plus précisément, la situation que traverse cette industrie, après avoir connu une croissance annuelle soutenue de ses ventes et profits (Moss et Schuiling, 2004), est engendrée par plusieurs facteurs fondamentaux. En effet,

- a) les dépenses consenties en R&D par les compagnies pharmaceutiques sont en hausse alors que le nombre des molécules atteignant l'étape de commercialisation demeure stable ou décline (Abraham, 2005 ; McCormick, 2005 ; Moss et Schuiling, 2004 ; Polastro, 2003 ; Blackett et Harrison, 2001). Précisément, seulement une de chacune des 5 000 à 10 000 molécules analysées en laboratoire devient un produit breveté (Holmer, 2001). Conséquemment, le nombre de nouveaux produits lancés sur le marché a diminué annuellement de 1,4 % en moyenne, de 1990 à 2005, et l'industrie pharmaceutique a perdu 20 % de sa capitalisation boursière de 2002 et 2005 (Mercure, 2007). Cette situation est préoccupante puisque, simultanément, les entreprises pharmaceutiques de produits brevetés perdent la protection commerciale sur plusieurs molécules, par l'échéance des brevets (Finn et Sutherland, 2004);
- b) d'ici 2010, les brevets de 29 des 50 gammes des produits pharmaceutiques brevetés les plus vendus et une valeur de 80 milliards de dollars américains viendront à échéance (Greenwood, 2007 ; Moss et Schuiling, 2004). En 2008 seulement, la perte d'exclusivité touchait des médicaments totalisant 15 milliards de dollars américains en ventes annuelles (Mooney, 2008). Globalement, de 2002 à 2007, l'expiration des brevets a touché des produits représentant 20 à 25 % du volume total des ventes en pharmacie. La fin de certains brevets génère donc 1) des pertes majeures pour les entreprises de médicaments brevetés, 2) une opportunité pour contrer la hausse des coûts de santé (Kenreigh et Wagner, 2006) et 3) un marché intéressant pour les entreprises de médicaments génériques (Polastro, 2003);
- c) l'échéance des brevets motive l'entrée d'un nombre croissant d'entreprises de médicaments génériques sur le marché canadien. La dynamique concurrentielle de l'industrie pharmaceutique se modifie (Chandon, 2004). En effet, pour un seul médicament breveté, de cinq à sept versions de médicaments génériques voient le jour (Mercure, 2007). De plus, les entreprises de médicaments génériques ont du mal à se distinguer les unes des autres, étant donné qu'elles fabriquent toutes des produits identiques (La Direction des communications du ministère de la santé et des services sociaux du Québec, 2007);

- d) les coûts sociaux et économiques imputables à la santé sont l'objet d'un nombre croissant de mesures restrictives de la part des gouvernements et assureurs privés (Polastro, 2003). Les gouvernements et organismes de gestion des coûts de santé publique désirent transférer ailleurs, notamment aux consommateurs, une part significative des dépenses croissantes en santé dont les médicaments sont une composante majeure (Blackett et Harrison, 2001);
- e) les lois du marché sont en profonde mutation à cause 1) du vieillissement de la population occidentale et de l'émergence des pays asiatiques où l'espérance de vie est en hausse et où toute une classe de gens ont les moyens de se payer des médicaments (Mercure, 2007) ainsi que 2) de la modification du réseau traditionnel de distribution des médicaments, la démocratisation de l'accès à l'information sur la santé, l'échéance massive des brevets et l'introduction limitée de nouveaux médicaments brevetés sur le marché;
- f) les entreprises pharmaceutiques ne comprennent pas leur client au sein du système actuel; leur compréhension du marché et du client pharmaceutiques est ancrée dans l'expérience des années passées (Finn et Sutherland, 2004);
- g) les compagnies pharmaceutiques sont guidées par la performance boursière à court terme (Finn et Sutherland, 2004). En conséquence, leurs efforts visent à accélérer le processus de commercialisation des produits brevetés et l'atteinte du niveau maximal de ventes (Moss et Schuiling, 2004; Blackett et Harrison, 2001). Incidemment, seuls quelques nouveaux médicaments sont de nouvelles entités chimiques offrant un nouvel avantage thérapeutique. Les autres nouveaux médicaments sont des copies *me-too*, avec des efficacité, sécurité et tolérances similaires, et sont des commodités non différenciées (Zarowitz *et al.*, 2001). Précisément, depuis 1996, moins de 50 % des innovations pharmaceutiques américaines offre une réelle avancée thérapeutique. Ces innovations ne satisfont qu'à la définition technique d'innovation et visent la tranche d'un créneau lucratif du marché; elles ne contribuent que peu ou nullement à la progression thérapeutique du patient (Abraham, 2005);
- h) les produits pharmaceutiques brevetés ont une courte période de vie commerciale, en comparaison de produits industriels, de services et autres produits de consommation où 64 % des marques les plus connues ont plus de 50 ans. En effet, les produits pharmaceutiques jouissent d'une exclusivité commerciale de 15 ans dans la plupart des marchés mondiaux et, après l'entrée de la compétition générique sur le marché, ils sont rarement publicisés (Moss, 2001);

- i) l'avantage différentiel des produits génériques par rapport aux produits pharmaceutiques brevetés est, à ce jour, lié à leur coût moindre (Chandon, 2004). En effet, suite à la période d'exclusivité des produits pharmaceutiques brevetés, les produits génériques sont offerts à meilleur coût sur le marché (Lacoursière, 2009; Blackett et Harrison, 2001);
- j) la somme des avantages différentiels tend à favoriser actuellement les produits pharmaceutiques brevetés par rapport aux produits génériques. Les produits brevetés sont gratifiés de l'aura de pionnier sur le marché. De plus, selon la littérature, un facteur de risque perçu par des praticiens de la santé et des patients. est parfois associé à la substitution des médicaments brevetés par des médicaments génériques (Meredith, 2003). Des croyances veulent que substituer un médicament breveté par un médicament générique puisse résulter en des effets secondaires toxiques (Elsen, 2001). Des études établissent aussi que les craintes et hésitations manifestes de consommateurs ont trait aux efficacités et sécurité des médicaments génériques (Kenreigh et Wagner, 2006). Ainsi, la substitution d'un médicament breveté par un générique nécessiterait, selon ces croyances, une approche prudente (Meredith, 2003);
- k) la cohabitation des produits brevetés et génériques, après l'échéance des brevets, résulte en une prolifération des choix pour le client et la compétition exercée par les produits génériques érode la rentabilité des produits brevetés (Chandon, 2004). La chute drastique du prix du produit breveté, qui atteint jusqu'à 90 % suite à l'entrée du produit générique sur le marché, engendre une pression majeure sur les entreprises de médicaments brevetés (Bérubé, 2006; Moss, 2001);
- l) à l'encontre de certaines dispositions qui tendent à favoriser les médicaments brevetés, telle la *règle du 15 ans* au Québec, les assureurs privés semblent lorgner du côté des médicaments génériques pour gérer la hausse des coûts. À titre d'exemple, les ventes de Zocor chutaient de 65 % suite à l'expiration de son brevet en juin 2006 et après que des assureurs aient transféré leurs clients souffrant de cholestérol vers un médicament générique 85 % moins cher (Pettypiece, 2007);
- m) plus de pouvoir que jamais auparavant est conféré au pharmacien (Garnier, 2007) et au patient, consommateur de médicaments (Blackett et Harrison, 2001). En effet, du côté du pharmacien, la nouvelle Politique québécoise du médicament (2007) stipule que le médecin doit transmettre au pharmacien l'intention thérapeutique afin que celui-ci formule ses conseils pour un usage optimal des médicaments (Garnier, 2007). Du côté du patient, il est prouvé que ses suggestions de médicaments sont un facteur déterminant du processus de décision des prescriptions (Masson et Rubin, 1985, dans Bradford *et al.*, 2006) de même que du processus de substitution du médicament breveté (Kirking *et al.*, 2001);

- n) bien que l'industrie pharmaceutique offre de nombreux produits et soit hautement réglementée, rendant complexe la mise à jour des connaissances (Knapp, 2001), l'implication du patient-consommateur modifie profondément la dynamique du marché (Felkey et Fox, 2006). L'émergence d'Internet dans l'industrie pharmaceutique et l'augmentation des communications directes avec les consommateurs engendrent deux phénomènes : 1) l'accroissement de l'intérêt des consommateurs « chercheurs de santé » qui consultent Internet environ 3 fois par mois pour obtenir de l'information médicale (Felkey et Fox, 2006) et 2) une pression accrue pour la disponibilité des thérapies. Un grand éventail de consommateurs sondés dit souhaiter que la médication soit accessible sans prescription (Blackett et Harrison, 2001). On prévoit que cette pression pour l'accès aux médicaments augmente à cause du nombre insuffisant d'omnipraticiens et du désir des jeunes consommateurs, friands d'Internet, de jouer un rôle actif dans leurs santé et bien-être. La dynamique traditionnelle du marché est donc en mutation profonde (Blackett et Harrison, 2001);
- o) la problématique de l'industrie pharmaceutique découle aussi du type de cible visée et celle-ci est plurielle (Blackett et Harrison, 2001). Conséquemment, les pharmaciens, patients, assureurs, employeurs et gestionnaires de bénéfices sociaux font face à un nouveau paradigme nécessitant de travailler ensemble (Semelman, 2007). La triade clients, consommateurs et influenceurs forme un nouveau réseau de partenaires (Gummeson, 2004). Le processus de décision d'achat des produits pharmaceutiques implique une cible complexe en réseau, composée des praticiens de la santé –médecins et pharmaciens- et des clients consommateurs (Blackett et Harrison, 2001 ; Knapp, 2001). L'entreprise pharmaceutique doit considérer chacune des composantes du réseau, qui est en quête de qualité, efficacité, fiabilité et nécessite d'être rassurée (Moss et Schuiling, 2004). Les médecins et pharmaciens sont une cible intermédiaire pour accéder au consommateur (Moss et Schuiling, 2004; Blackett et Harrison, 2001); les influenceurs, qui peuvent agir sur la décision d'achat (Kotler et Pfoertsch, 2006) et stimuler la consommation des médicaments, sont les médias, gouvernements et chercheurs (Knapp, 2001) ainsi que les grossistes pharmaceutiques. Les clients-praticiens et clients-patients forment un réseau dynamique : une fois la prescription discutée par le médecin avec un patient, le pharmacien remplit la prescription en accord avec le patient de plus en plus informé, critique et influent (Blackett et Harrison, 2001).

Suite à l'analyse de trois décennies de littérature, Gaither *et al.* (2001) concluent que le choix de la catégorie de médicaments, c'est-à-dire médicaments génériques ou brevetés, implique les consommateurs, professionnels de la santé, régime d'assurance-médicaments et associations de consommateurs. Comme en témoigne le tableau suivant, la prévalence du choix du médicament générique par

rapport au médicament breveté est tributaire de plusieurs facteurs : l'âge du consommateur, son niveau de revenus et scolarité, son expérience en matière de médication et la nature de sa maladie, l'attitude favorable ou non de ses professionnels de la santé, le paiement ou non, total ou partiel, des coûts de la thérapie par un assureur ainsi que l'opinion de groupes de consommateurs (Gaither *et al.*, 2001 ; Kirking *et al.*, 2001).

Tableau 1
Facteurs du choix des médicaments génériques par rapport aux médicaments brevetés

Facteurs de choix des médicaments génériques	Nature de l'influence sur le consommateur
1. Niveau de revenus et d'éducation, ethnicité et âge du consommateur	Influencent niveau de connaissance et risque perçu associés aux produits pharmaceutiques génériques
2. Expérience passée et gravité de la maladie	Influencent perception de risque
3. Recommandation du professionnel de la santé (pharmacien ou médecin)	Influence choix de la catégorie de médicaments (générique ou breveté)
4. Contribution d'un programme d'assurances pour le paiement des médicaments	Influence choix de la catégorie de médicaments
5. Recommandation de groupes de consommateurs	Influence choix de la catégorie de médicaments.

Gaither *et al.* (2001). Consumers' Views on Generic Medications. *Journal of American Pharmaceutical Association*, 41(5), 729-736.

Cependant, la préférence attitudinale du consommateur peut ne pas se traduire en comportement d'achat. À cet effet, Gaither *et al.* (2001) précisent que les pharmaciens ont un rôle actif majeur à jouer afin 1) de faire valoir la bioéquivalence des médicaments et 2) éduquer la population, en tenant compte de ses différents segments et appréhensions spécifiques.

4. INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE : ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE DYNAMIQUE DU CANAL DE DISTRIBUTION

Le canal de distribution des médicaments est un réseau de plus en plus complexe, au sein duquel les consommateurs jouent un rôle grandissant (Felkey et Fox, 2006; Blackett et Harrison, 2001). Les pharmaciens sont aujourd'hui incités à y tenir un rôle accru (Hall, 2008; La Direction des communications du ministère de la santé et des services sociaux du Québec, 2007).

4.1 Description du canal de distribution

Typiquement, la littérature reconnaît qu'un canal de distribution industriel se compose de plusieurs acteurs. L'initiateur détecte le besoin et requiert l'achat du produit ; l'influenceur guide la décision d'achat ; l'approbateur approuve ou désapprouve l'achat ; l'acheteur choisit son fournisseur et, enfin, le gardien ou régulateur gère l'accès au marché et le comportement de ses divers acteurs (Kotler et Pfoertsch, 2006). Avant aujourd'hui, les médecins, non les pharmaciens, étaient les acteurs majeurs de ce canal. Conséquemment, pour les entreprises pharmaceutiques de produits brevetés, la communication marketing devait viser les médecins; ces derniers exerçaient, à titre d'initiateur et influenceur, un effet *pull* important sur le canal de distribution de médicaments (Bearden et Mason, 1979). Pour les entreprises pharmaceutiques de produits génériques, la communication marketing était orientée essentiellement vers les pharmaciens; ces derniers jouaient un rôle mineur de distributeur (Morin, 2006).

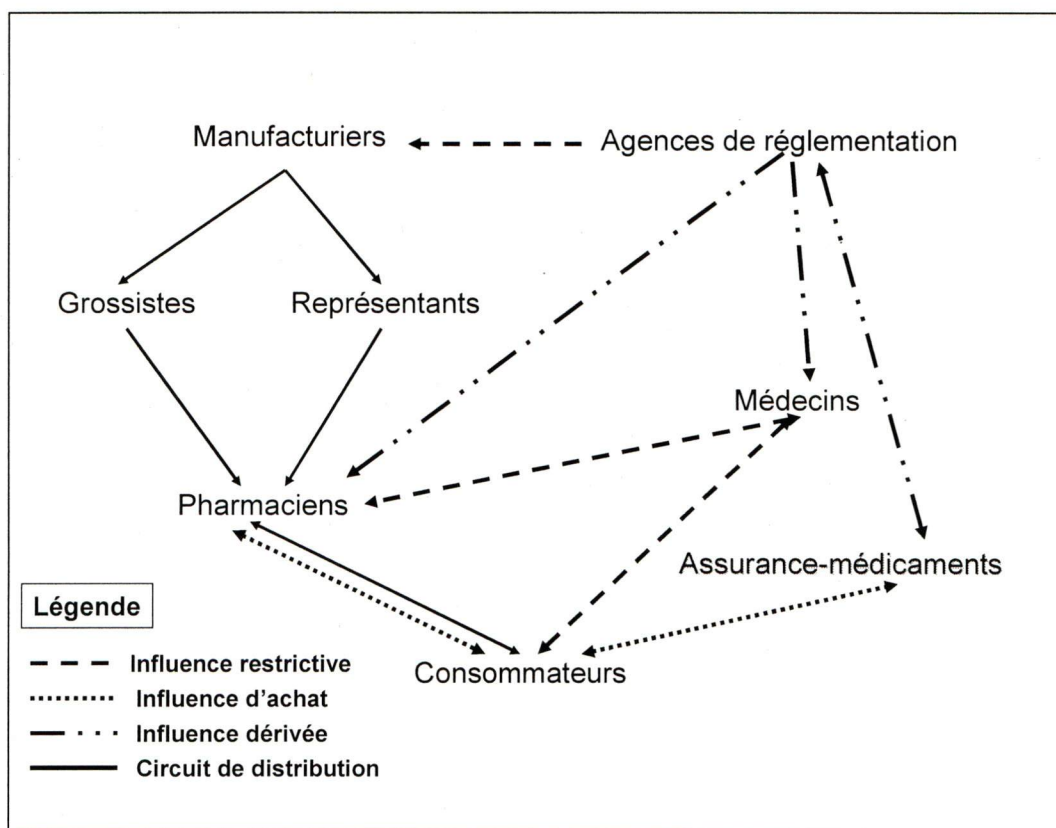
Les pharmaciens sont maintenant appelés à initier ou influencer le choix d'un médicament et à effectuer la substitution du médicament breveté par sa version générique (Hall, 2008; La Direction des communications du ministère de la santé et des services sociaux du Québec, 2007). Aujourd'hui, l'exercice de ce pouvoir coïncide avec la disponibilité accrue des versions génériques (Tootelian, *et al.*, 1988) et l'implication plus grande des consommateurs dans leur mieux ou bien-être

(Blackett et Harrison, 2001). L'extension du rôle du pharmacien correspond aussi avec l'intensification des pressions publiques sur les régulateurs du marché afin de démocratiser l'accès aux médicaments. Ces changements simultanés modifient la dynamique commerciale de l'industrie pharmaceutique.

Le nouveau modèle de relations suivant est élaboré à partir du modèle des relations traditionnelles suggéré par Bearden et Mason (1979).

Figure 1

Circuit émergent de distribution des produits pharmaceutiques et canaux d'influence



Bearden, W.O. et Mason, J.B. (1979). Physician and Pharmacist Perception of Generic Drugs. *Industrial Marketing Management*, 8(1), 63-68.

Altéré de façon significative, le modèle historique des relations entre les parties prenantes du marché des médicaments (Bearden et Mason, 1979) implique

un changement des paradigmes qui prévalaient jusqu'à maintenant dans l'industrie. Les façons de commercialiser les produits pharmaceutiques sont en train de changer de façon plus significative qu'il ne semble puisque le processus de changement est incrémental et complexe.

Le choix des composantes du canal de distribution découle des informations fournies par la littérature. Ce canal est actuellement en émergence et conditionne la vente des médicaments; il résulte de la nouvelle dynamique du marché, engendrée par les facteurs suivants : intervention professionnelle accrue du pharmacien, implication active des patients et disponibilité sans précédent des médicaments génériques. Le canal de distribution s'explique de la façon suivante :

1. Les instances gouvernementales de réglementation exercent une influence restrictive sur le canal de distribution, en déterminant la conformité ou non d'un produit aux standards de sécurité, force, pureté et efficacité (Bearden et Mason, 1979). Les instances gouvernementales ont pleine autorité pour accepter ou non la commercialisation d'un médicament et déterminer son inscription sur la liste des produits admissibles au régime public d'assurances. Les autorités étatiques jouissent d'un plein pouvoir pour promulguer l'acceptabilité ou non de la bioéquivalence du médicament générique avec le produit breveté;
2. Les agences gouvernementales de réglementation exercent, de plus, une influence dérivée sur le canal de distribution, principalement sur les médecins et pharmaciens, en dictant le rôle des professionnels de la santé, le prix de vente des médicaments et leurs modes de commercialisation;
3. Le régime d'assurance-médicaments public et le régime d'assurance-médicaments privé sont intimement liés entre eux : ils assurent l'accès des médicaments par un plus grand nombre de patients-consommateurs. De plus, les régimes d'assurance-médicaments public et privé et les agences de réglementation s'influencent entre eux, en formant un réseau complexe partageant une responsabilité sociale importante en matière de santé. Les agences de réglementation assurent la disponibilité des médicaments alors que les régimes d'assurance-médicaments public et privé assurent leur accessibilité. À eux trois, ces acteurs du canal de distribution forment l'infrastructure de réglementation du canal de distribution des produits pharmaceutiques;

4. Le canal de distribution des manufacturiers inclut des grossistes revendeurs œuvrant ou non au sein de bannières, des pharmaciens ainsi que des représentants des ventes et préposés du Service à la clientèle de fabricants de médicaments; ces intermédiaires sont appelés à interagir régulièrement. La qualité de la relation établie entre les représentants et préposés du manufacturier ainsi qu'entre les grossistes et les représentants ou préposés du manufacturier exerce une influence inéluctable sur la dynamique du réseau. Le triumvirat manufacturiers – représentants et préposés de ces manufacturiers-, grossistes et pharmaciens doit entretenir des relations soutenues;
5. Entre les manufacturiers de médicaments et les individus consommateurs, le canal de distribution des médicaments implique le médecin, qui exerce une influence sur l'achat des médicaments par le client consommateur, via la prescription d'une thérapie médicamenteuse. Cette prescription est ensuite soumise au pharmacien et vendue par lui au client consommateur;
6. En tenant compte de l'ensemble des éléments soulevés au préalable relativement à la problématique actuelle du marché, le nouveau réseau de distribution des médicaments est constitué dorénavant d'un triumvirat impliquant le pharmacien, le médecin et le client-consommateur. La littérature soulève, en effet, que les médecins sont influencés par les demandes des patients pour des médicaments spécifiques suite à l'accès accru de l'information sur les médicaments (Zarowitz *et al.*, 2001). De plus, pour un usage optimal des médicaments, le médecin doit transmettre au pharmacien l'intention thérapeutique afin que celui-ci puisse formuler ses conseils (Garnier, 2007). En conséquence et tel que le schéma permet de le visualiser, d'unidirectionnelles qu'elles étaient, les relations entre le pharmacien et le médecin ainsi que les relations entre le client-consommateur et le médecin ainsi que celles entre le client consommateur et le pharmacien sont devenues bidirectionnelles et le seront de façon croissante, selon la littérature.

4.2 Pharmacien et vente au détail

Le pharmacien demeure l'acteur principal du réseau de distribution des produits pharmaceutiques malgré l'importante influence des autres acteurs du canal de distribution décrit précédemment. Son rôle est croissant dans la livraison des services publics de santé (Desselle et Zgarrick, 2009).

L'ancêtre du pharmacien, l'apothicaire, était l'auteur, le conseiller, l'artisan ainsi que le commerçant de produits curatifs. Directement ou par le biais d'une

recommandation médicale, le patient-consommateur se référait à lui. Peu à peu, l'évolution de la connaissance relative aux maladies, l'évolution massive des besoins en thérapies médicamenteuses et le contrôle étatique des produits pharmaceutiques ont motivé le déploiement du secteur pharmaceutique; le canal de distribution étayé précédemment témoigne de sa complexité actuelle. Alors que l'apothicaire bénéficiait d'une autonomie importante dans ses pratiques professionnelle et commerciale, il en est autrement pour le pharmacien contemporain. Le contrôle des coûts de santé ainsi que de la qualité des produits et services en santé a justifié l'implication accrue et directe de l'État. De plus, pareillement aux médecins qui sont influencés par les demandes des patients pour des médicaments spécifiques suite à l'accès accru de l'information sur les médicaments (Zarowitz *et al.*, 2001), le patient-consommateur est devenu un acheteur critique, interagissant avec le pharmacien.

Outre l'évolution de la pratique clinique de sa profession, influencée par le rôle proactif du consommateur dans sa condition de santé, l'évolution des attentes de l'État face à l'exercice de la profession du pharmacien a un impact important sur la commercialisation des produits pharmaceutiques. L'implication de plus en plus active du pharmacien dans la gestion des thérapies médicamenteuses, pour un usage optimal des médicaments (La Direction des communications du ministère de la santé et des services sociaux du Québec, 2007), influence inéluctablement la dynamique du canal de distribution des produits pharmaceutiques (Garnier, 2007). Tant au niveau de sa formation académique qu'au niveau de son rôle professionnel et de son univers de pratique commerciale, le pharmacien se trouve aujourd'hui à un carrefour (Desselle et Zgarrick, 2009).

L'environnement commercial des entreprises fabriquant et vendant les produits pharmaceutiques est aussi en évolution. Notamment, les changements structurels de ventes au détail par les pharmaciens en témoignent. Autrefois commercialisés dans de petits commerces appartenant à des apothicaires ou, plus

tard, à des pharmaciens indépendants, les points de vente au détail de produits pharmaceutiques ont changé et continuent de changer de visages. Bien qu'ils soient encore principalement vendus par des professionnels interagissant avec des patients-consommateurs, les produits pharmaceutiques sont maintenant vendus dans divers types d'établissements commerciaux de vente au détail. En Amérique du Nord, les produits pharmaceutiques sont vendus par 1) des pharmaciens indépendants, 2) des pharmaciens regroupés sous des bannières commerciales et 3) des pharmaciens opérant dans des grandes surfaces de vente au détail. Simultanément, de nouvelles sources de vente de produits pharmaceutiques sont en émergence et n'impliquent aucune relation physique entre le pharmacien et le patient-consommateur. La part de marché accaparée par les 1) pharmacies virtuelles et 2) machines distributrices est en croissance (Desselle et Zgarrick, 2009). De plus, les grossistes semblent jouer un rôle accru dans l'approvisionnement des pharmacies en produits pharmaceutiques. Possiblement en raison de l'augmentation de leur tâche, d'une part, et de la disponibilité d'un nombre accru de versions génériques ayant les mêmes vertus thérapeutiques, d'autre part, le pharmacien semble s'approvisionner de plus en plus auprès de grossistes en produits pharmaceutiques. Les grossistes ont donc des relations accrues avec les pharmaciens, d'un côté, et les fabricants de médicaments, de l'autre, pour approvisionner les pharmaciens en produits pharmaceutiques.

5. SECTEUR PHARMACEUTIQUE : DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE

Bien que la nature industrielle de commercialisation *B2B* des produits pharmaceutiques perdure, soit, typiquement, du fabricant de médicaments génériques aux grossistes et aux détaillants pharmaciens et du fabricant de médicaments brevetés aux médecins et pharmaciens, l'intervention croissante du patient dans la décision d'achat incite les entreprises pharmaceutiques à modifier leur stratégie commerciale. Incidemment, les entreprises pharmaceutiques de produits brevetés ont intensifié leurs activités de communication auprès du public consommateur de médicaments tout en maintenant leurs activités de promotion

auprès des médecins. Ainsi, elles adoptent une perspective hybride *B2B-B2C* pour la commercialisation de leurs produits. Également, les entreprises pharmaceutiques de produits génériques cherchent des moyens de se distinguer auprès des pharmaciens et grossistes, lors du processus *B2B* de commercialisation, ainsi que, peu à peu, auprès des consommateurs, lors du processus *B2C* de commercialisation. L'association regroupant les entreprises pharmaceutiques de produits brevetés comme celle regroupant les entreprises pharmaceutiques de produits génériques sont mises à contribution pour promouvoir les entreprises et produits pharmaceutiques de chacune des catégories.

5.1 Concurrence bipolaire accrue : mise en valeur d'attributs distinctifs

Les entreprises pharmaceutiques canadiennes de produits génériques, par l'entremise de leur association, l'Association canadienne du médicament générique (ACMG), courtisent les divers acteurs du réseau de distribution du secteur pharmaceutique. De plus, en raison de l'échéance massive de brevets d'importantes molécules et de l'opportunité financière majeure qui l'accompagne, l'affluence des entreprises de médicaments génériques sur le marché canadien augmente. Ces doivent donc affronter une concurrence bipolaire accrue; elle émane a) des entreprises de leur catégorie et b) des entreprises de produits brevetés. Les entreprises pharmaceutiques de produits génériques font de plus en plus valoir leur offre dans le marché et, notamment, leur attribut concurrentiel du coût moindre de leurs produits.

Les entreprises pharmaceutiques de produits brevetés, via leur association canadienne Rx&D (Association Canadienne des compagnies de recherche pharmaceutique), courtisent également les divers acteurs du réseau de distribution des produits pharmaceutiques. En raison de l'échéance massive de brevets pour d'importantes molécules, du peu de succès de leurs activités de recherche et développement ainsi que de l'intensification de la concurrence internationale

(Wonacott, 2007) et des volumes d'affaires significatifs qui sont en jeu, ces entreprises doivent aussi affronter une concurrence bipolaire ; celle-ci provient a) de la catégorie adverse des entreprises de produits génériques et b) des entreprises de leur catégorie. Les entreprises pharmaceutiques de produits brevetés recourent à diverses stratégies (Chandon, 2004). Elles font notamment valoir la prédominance de leur compétence thérapeutique au sein de leur catégorie ainsi que la fiabilité et la qualité différentielles de leurs produits brevetés par rapport aux produits génériques.

Telles qu'elles nous apparaissent et résumées dans le prochain tableau, la dynamique concurrentielle et les stratégies de marquage de chaque catégorie d'entreprises du secteur pharmaceutique canadien sont les suivantes.

Tableau 2
 Comparaison des stratégies de marquage dans l'industrie pharmaceutique
 canadienne

Niveau concurrentiel	Nature des attributs	Niveau de marquage		Entreprises pharmaceutiques de produits brevetés	Entreprises pharmaceutiques de produits génériques
		Produit	Catégorie	Attributs de la marque	Attributs de la marque
- Inter catégories	Différence	X	X	- Aura du pionnier : 1 ^{er} produit visant une thérapie désignée et répondant à un besoin sur le marché	- Prix plus bas
			X	- Rôle social et agent économique importants - activités de R&D et emplois - Implications sociales et humanitaires - Fiabilité/Qualité	- Agent social et économique important : contrôle des coûts sociaux en santé et emplois - Prix plus bas
	Parité	X	X		- Fiabilité/Qualité (bioéquivalence) - Implication sociale et humanitaire
- Intra catégorie	Différence	X	X	- Aura du pionnier : 1 ^{er} produit visant une thérapie désignée et répondant à un besoin sur le marché - Efficacité thérapeutique différentielle	- Aura du pionnier : 1 ^{er} produit de version générique à viser une thérapie désignée et répondant à un besoin sur le marché
		Corporatif		- Compétence thérapeutique - Implications sociales et humanitaires - Activités de R&D	- Implications sociales et humanitaires - Activités de R&D - Fiabilité/Qualité - Portefeuille de molécules, formats et formes

Lavergne, R. (2007). *Quel est l'impact des capitaux intangibles endogènes sur le capital de marque d'une entreprise de médicaments génériques?* Rapport de résidence, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, 5 septembre, 102-103.

La concurrence est plus vive que jamais dans le secteur pharmaceutique canadien. D'un côté, les entreprises pharmaceutiques de produits brevetés tentent de fidéliser leur clientèle au sein de leur catégorie et face à la catégorie adverse des entreprises pharmaceutiques de produits génériques. Les entreprises de médicaments brevetés font la promotion de leurs attributs différentiels à trois niveaux : a) au niveau de leur catégorie –aura du pionnier et contribution scientifique unique en matière d'avancées thérapeutiques ainsi que meilleure fiabilité et qualité des produits-, b) au niveau de leurs produits spécifiques –champs thérapeutiques dédiés de même qu'efficacité thérapeutique meilleure et unique- c) ainsi qu'au niveau corporatif –compétence thérapeutique de même qu'implications scientifiques, sociales et humanitaires supérieures-. De façon concertée, les entreprises de médicaments brevetés et leur association professionnelle Rx&D mettent en relief leur expertise unique en recherche et développement ; elles stipulent que cette expertise est le fondement d'une offre de qualité en matière de thérapies médicamenteuses innovatrices. De plus, les entreprises de médicaments brevetés semblent avoir compris qu'un facteur d'influence important de la décision d'achat du consommateur est sa perception du rôle social de l'entreprise (Keller, 1998). À cette fin, les entreprises de médicaments brevetés médiatisent abondamment les implications sociales, humanitaires et économiques des activités de leur catégorie : création d'emplois de qualité, diminution du nombre et de la durée des hospitalisations ainsi qu'amélioration continue des conditions de santé de la population.

De leur côté, les entreprises pharmaceutiques de produits génériques tentent, à titre individuel et collectif, de bénéficier de l'expiration des brevets pharmaceutiques et de l'accroissement majeur du potentiel commercial de leur catégorie de produits. Les entreprises pharmaceutiques de produits génériques sont toutefois conscientes qu'elles fabriquent, plus ou moins, les mêmes produits qui, globalement et fondamentalement, sont non différenciés. En effet, le produit générique est reconnu comme une version élémentaire, dépouillée et sans artifice, ne

contenant que les attributs absolument nécessaires à son fonctionnement mais sans aucune caractéristique distinctive (Kotler cité par Keller, 1998). Conséquemment, au sein de l'industrie pharmaceutique, l'attrait des médicaments génériques repose sur l'établissement de l'offre d'une valeur ajoutée et, minimalement, de la qualité perçue de cette catégorie de produits. Pour tenter d'y parvenir, les entreprises de médicaments génériques recourent au marquage à trois niveaux : a) au niveau de leur catégorie, b) au niveau de leurs produits et c) au niveau corporatif. Au sein de l'industrie, elles valorisent le prix moindre des médicaments de leur catégorie. Cet attribut du prix moindre des produits génériques est porteur de sens puisque la compétitivité par le prix est reconnue comme un indicateur de la performance des entreprises (Kapferer, 2004). De plus, l'attribut moteur de différenciation par le prix donne lieu à la mise en valeur des autres attributs d'agent social et économique contribuant à la diminution, au contrôle des coûts et à la démocratisation de l'accès aux soins de santé. La catégorie des entreprises de médicaments génériques fait aussi valoir la parité des attributs fonctionnels et, donc, de la qualité ainsi que de la fiabilité de ses produits avec leurs équivalents brevetés. La catégorie des entreprises de médicaments génériques fait également la promotion de la parité de sa contribution économique et sociale. Relativement à cette parité à divers niveaux, par contre, il faut noter qu'elle ne sert, sans plus, qu'à nier le point de différence alléguée par les compétiteurs (Keller, 1998) et non à discriminer la catégorie des entreprises pharmaceutiques de produits génériques.

C'est au sein de la catégorie des entreprises pharmaceutiques de produits génériques que la stratégie du marquage corporatif prend son ampleur. En effet, chacune doit mettre en relief sa valeur ajoutée individuelle (Kapferer, 2004) face aux entreprises concurrentes de sa catégorie. À cette fin, les entreprises pharmaceutiques de produits génériques communiquent publiquement leurs implications sociales et investissements en *R&D* ainsi que l'ampleur de leur portefeuille de molécules et la qualité du développement de celles-ci.

Les entreprises de médicaments brevetés et les entreprises de médicaments génériques agissent donc très différemment en matière de stratégies concurrentielles et de marquage. Puisque l'objectif du marquage est d'établir une différence perçue par le consommateur parmi les marques d'une catégorie de produits (Keller, 1998), on comprend que la marque ne discrimine pas de manière significative les entreprises de médicaments génériques entre elles et ce, malgré que la concurrence grandissante au sein de leur catégorie justifie un effort de différenciation individuelle. Les entreprises de produits génériques semblent cependant avoir compris que la valeur de leur offre nécessite des attributs, bénéfices ou services reliés et additionnels qui distinguent leur catégorie de la catégorie adverse et leur entreprise des entreprises concurrentes de leur catégorie (Keller, 1998). En contrepartie, ces attributs, bénéfices ou services reliés et additionnels demeurent à être développés. Pour les entreprises de médicaments génériques la marque est présentement davantage un parapluie regroupant une catégorie de produits pharmaceutiques. L'ACMG exploite cette marque afin, notamment, de permettre aux produits génériques de traverser la barrière à l'entrée que tentent de renforcer les entreprises de médicaments brevetés. La marque est donc plutôt utilisée comme un outil visant à contrer le risque perçu lié à la catégorie de produits et ce, à quatre niveaux : fonctionnel -le produit est en mesure de satisfaire les attentes-, physique et psychologique -le produit est sécuritaire pour le bien-être de son usager-, financier -le produit vaut le prix demandé- (Kapferer, 1998).

5.2 Médicaments et facteur de risque perçu

La conjoncture entourant l'industrie pharmaceutique et le processus d'achat sont en voie de mutation profonde; un nouveau contexte d'achat émerge et le manque d'expérience influence les niveaux d'incertitude et de risque perçu (Kotler et Pfoertsch, 2006). D'une part, la situation de vente et d'achat des médicaments est modifiée et, d'autre part, la catégorie des médicaments génériques est à se positionner. Voyons ce qui en est.

5.2.1 *Paradigme lié aux produits génériques*

Certaines croyances accolées au mot *générique* nourrissent des paradigmes et, à cet égard, l'industrie pharmaceutique ne fait pas exception des autres industries où sont offerts des produits génériques. En effet, historiquement, les produits génériques ont d'abord été reconnus et acceptés dans les supermarchés. Les raisons de leur croissance sont économiques et stratégiques. Ainsi, à cause des investissements réduits en publicité et promotion, de l'utilisation d'emballages simplifiés et économiques et, généralement, d'ingrédients de moindre qualité, les détaillants peuvent offrir des produits à 30 ou 50 % du coût des grandes marques nationales (Harris et Strang, 1985). Pourtant, ces caractéristiques typiquement accolées au produit générique, c'est-à-dire prix et qualité moindres ainsi que simplicité visuelle, ne s'appliquent que partiellement au médicament générique. Bien sûr, le coût des médicaments génériques est moindre que celui de leurs équivalents brevetés (Chandon, 2004). Cependant, en ce qui a trait à la simplicité visuelle, elle est variable. Quant à leur qualité, elle est strictement contrôlée par les instances réglementaires pour tous les produits pharmaceutiques. Or, les médicaments génériques contiennent-ils des ingrédients de moindre qualité que ceux des médicaments brevetés? Les opinions sont controversées mais la littérature stipule que

Approval of a generic drug product requires demonstrating bioequivalence [...]. Bioequivalence between the two drug products is declared when the 90 % geometric confidence intervals for the true test-reference ratios of key bioavailability measures [...] are contained within the interval [0,80-1,25] [...] (Wang et Zhou, 1999, p.180)⁶.

⁶ le processus d'approbation d'un médicament générique implique de prouver sa bioéquivalence [...]. La bioéquivalence est reconnue entre le médicament générique et son équivalent breveté quand les ratios des tests de référence des mesures clés de biodisponibilité [...] se situent entre [0,80-1,25] avec un intervalle de confiance de 90 % [...] (traduction libre).

Malgré la rigueur du processus étatique d'acceptation des produits de santé, certains auteurs entretiennent le scepticisme et la prudence face au risque potentiel. À leur avis, la substitution des médicaments brevetés par des médicaments génériques peut occasionner des effets secondaires toxiques (Elsen, 2001).

5.2.2 *Risque perçu : impact du canal de distribution*

Au sujet de la perception de risque, la littérature fait valoir l'importance de l'impact du canal d'achat (Bielen et Sempels, 2006). Or, contrairement au médicament breveté transitant par le canal traditionnel des médecins prescripteurs, le médicament générique transite plutôt, généralement, par les pharmaciens et ces derniers sont souvent perçus comme de simples distributeurs de pilules (Morin, 2006) dont la crédibilité est à bâtir.

5.2.3 *Risque perçu : impact de l'intangibilité du produit*

Laroche *et al.* (2003) précisent que le risque perçu est largement influencé par le type de produits. Or, selon la littérature, l'intangibilité mentale significative du produit pharmaceutique influence inéluctablement la perception de risque. En effet, le risque perçu est un construit à deux composantes contextuelles qui engendrent l'incertitude puisque a) l'individu est incapable d'estimer avec certitude l'intégralité des conséquences de son choix de médicaments, b) non plus que la sévérité des conséquences si des conséquences négatives survenaient (Bielen et Sempels, 2006). Considérant le degré d'intangibilité mentale et générale ou le faible niveau de représentation tangible des caractéristiques et des effets distinctifs tangibles des produits pharmaceutiques, l'avis du professionnel de la santé s'avère encore plus important (Laroche *et al.*, 2004; 2003).

En sus de ce qui précède, les changements profonds affectant le secteur de la santé modifient le processus de vente et achat des médicaments. Pour plusieurs

acteurs, le processus est à ce point altéré qu'il peut être considéré comme un nouveau processus. La modification conjoncturelle complexifie la décision d'achat et accroît la perception de risque; le marquage peut diminuer celui-ci (Kotler et Pfoertsch, 2006).

En amont, la gestion de la marque de la catégorie de produits par l'association des entreprises de médicaments génériques permet de gérer favorablement l'incertitude liée à l'intangibilité (Laroche *et al.*, 2003) du médicament de même que le risque perçu qui est un facteur explicatif important du comportement d'achat (Bielen et Sempels, 2006). Pour prospérer au sein de l'industrie et à l'intérieur de leur catégorie de produits, par contre, les entreprises pharmaceutiques de produits génériques sont en quête de moyens pour gérer, individuellement et de manière stratégique, l'intangibilité et l'absence de différence probante. La création d'une image corporative distinctive et forte est une alternative (Zeithalm *et al.*, 1985) pour tenter d'influencer le comportement (Keller, 1998) de toutes les parties prenantes de l'industrie pharmaceutique, du consommateur aux acteurs du canal de distribution : agences de réglementations, gestionnaires de programmes d'assurances, grossistes, représentants, omnipraticiens et pharmaciens.

Étant donné que, dans un contexte de risque perçu et à moins qu'il puisse référer à des expériences passées favorables, le consommateur a tendance à n'acheter que des marques connues (Keller 1998), la culture du capital de marque devient une planche de salut pour toutes les entreprises de l'industrie pharmaceutique. Les entreprises pharmaceutiques semblent donc engagées dans une démarche de marquage visant à gérer leur environnement hautement concurrentiel.

6. INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE ET MARQUAGE

Historiquement, les fabricants de médicaments brevetés sont considérés comme les pionniers du marquage aux États-Unis. En effet, non jugés comme une nécessité, les médicaments brevetés étaient jadis promus énergiquement et des étiquettes distinctives, souvent ornées du portrait du manufacturier, visaient à influencer leur choix en magasin (Keller, 2008 ; 1998).

Aujourd'hui, après avoir délaissé le marquage, les fabricants pharmaceutiques reconnaissent à nouveau son attrait et ce, à l'instar de beaucoup d'industries œuvrant aussi dans un contexte entreprise à entreprise (*B2B*) (Lamons, 2005). Cet intérêt pour le marquage, loin d'être le fruit du hasard, correspond à l'émergence manifeste de l'aveu du rôle moteur de la marque et de la nécessité de sa gestion stratégique (Aaker, 2004). Ce regain de popularité du marquage est engendré par la reconnaissance de sa rentabilité dans un contexte d'échéance volumineuse des brevets et d'intensification de la concurrence sectorielle (Lamons, 2005 ; Kapferer, 2004). Pour créer et cultiver leur capital de marque, les entreprises cherchent à émettre un signal distinctif, correspondant à la structure de leur offre (Walliser, 2001) ; les observateurs du secteur pharmaceutique témoignent présentement de ce phénomène. Cependant, la création ou la culture du capital de marque nécessite que les entreprises pharmaceutiques dépassent le niveau attendu, celui-ci étant « [...] a set of attributes [...] that buyers normally expect and agree to when they purchase a product » (Keller, 1998, p.3)⁷. Outre leur intérêt manifeste pour le marquage, leur engagement dans le processus du marquage apparaît encore timide.

En bref, la volonté de recourir au marquage et l'intérêt des entreprises pharmaceutiques de produits brevetés pour cet outil stratégique résultent du seul

⁷ [...] un ensemble d'attributs [...] que les acheteurs espèrent et acceptent naturellement quand ils achètent un produit (traduction libre).

désir de maintenir leur suprématie sectorielle. La volonté et l'intérêt des entreprises pharmaceutiques de produits génériques découlent de leur seule ambition d'accaparer une meilleure part d'un marché croissant.

6.1 Utilité de la marque dans l'industrie pharmaceutique

Dans l'industrie pharmaceutique, la marque se définit comme un ensemble de valeurs (Blackett et Harrison, 2001) qui correspondent à a) des bénéfices rationnels -efficacité du médicament- et b) à des bénéfices irrationnels -confiance, soulagement, joie- (Moss et Schuiling, 2004; Mckett et Harrison, 2001).

Pour les entreprises pharmaceutiques de produits brevetés, les brevets accordent une protection temporelle au cours de laquelle les stratégies de marquage des produits peuvent favoriser l'atteinte d'un niveau plus intéressant des ventes. Par contre, l'échéance des brevets est inéluctable (Kapferer, 2004) et celle-ci s'accompagne d'une intensité concurrentielle majeure. Pour les entreprises pharmaceutiques de médicaments génériques, l'intensité concurrentielle est proportionnelle à l'intérêt commercial de la molécule libérée de brevet.

Pour affronter la hausse concurrentielle au sein de l'industrie pharmaceutique, la marque est un instrument stratégique pour les entreprises de médicaments brevetés comme pour les entreprises de médicaments génériques. L'utilité de la marque pour les entreprises pharmaceutiques de produits brevetés repose, entre autres, sur le fait que le nom générique des médicaments appartient au domaine public et qu'il peut être utilisé sans restriction (Boring *et al.*, 2001). De plus, quand un médecin écrit une prescription et un consommateur achète un médicament, ils peuvent avoir le choix entre un médicament breveté et sa version générique, l'ingrédient actif étant le même pour les deux produits (Davis, 2005). L'avantage concurrentiel du produit marqué vient de la durée de l'effet discriminant de la marque une fois le brevet expiré. En effet, une fois le brevet échu, toutes les

entreprises peuvent être autorisées à fabriquer et commercialiser la version générique ; par contre, elles doivent le faire sous un nom différent ou le nom générique de la molécule (Davis, 2006). Alors, malgré que la molécule soit la même, le produit marqué semble différent (Kapferer, 2004) puisqu'un produit possède une certaine efficacité alors qu'une marque donne confiance (Kapferer, 1997) et confère une personnalité ainsi qu'une valeur additionnelle (Moss, 2001). Conséquemment, pour les entreprises pharmaceutiques de produits brevetés,

Brands create value both for the company and to those that decide to use them [...] The intangible dimension created by the communication of brand identity creates a form of protection: products may be similar but consumers choose one brand instead of another. This is the effect of habit, of proximity, of leadership and pioneering aura, and essentially of the need for reassurance (Kapferer, 2004, p.27)⁸.

Par contre, l'utilité de la marque et la protection qu'elle confère aux médicaments ne durent pas (Kapferer, 2004) malgré que certains auteurs croient que les ravages post brevets seront moindres pour les marques fortes comme Prozac (Blackett et Harrison, 2001). Quoiqu'il en soit, suite à l'échéance des brevets et de l'exclusivité commerciale détenus par les entreprises pharmaceutiques de produits brevetés, une fenêtre s'ouvre. Celle-ci est faite d'opportunités et de menaces ; elle nécessite d'être exploitée par les entreprises de produits génériques et judicieusement gérée par les entreprises pharmaceutiques de produits brevetés.

Pareillement, la marque peut servir l'entreprise de médicaments génériques. La même molécule étant développée par plusieurs entreprises pharmaceutiques de produits génériques suite à l'échéance du brevet, la marque devient un outil essentiel de discrimination face aux entreprises concurrentes. En effet, la majorité des

⁸ Les marques créent de la valeur pour l'entreprise comme pour ses utilisateurs [...] La dimension intangible créée par la communication de l'identité de la marque procure une forme de protection : les produits peuvent être similaires mais les consommateurs choisissent une marque [...] par habitude et proximité de même qu'en raison du leadership, de l'aura de pionnier et de l'assurance (traduction libre).

produits non brevetés vendus par les entreprises pharmaceutiques de produits génériques n'ont aucune marque de commerce et ne sont identifiés qu'avec un nom générique (Boring *et al.*, 2001); ils ne jouissent donc que d'un faible potentiel de différenciation. Puisque le pharmacien peut acheter et vendre quelle que version disponible du médicament, chacune ayant le même effet thérapeutique (Davis, 2005), l'évidence de l'utilité du marquage pour les entreprises pharmaceutiques de produits génériques est indiscutable. De plus, l'aura du pionnier a démontré pouvoir être aussi un facteur discriminant pour les entreprises de produits génériques. En effet, le temps de lancement et de commercialisation du produit générique suite à l'échéance du brevet, et l'aura de pionnier qui en découle, peut devenir un facteur déterminant de reconnaissance et de différenciation de la marque du produit générique (Prašnikar et Škerlj, 2005).

Une fois qu'ils ont atteint un certain niveau de succès et suite à l'échéance des brevets, les produits pharmaceutiques brevetés sont copiés par de nombreuses entreprises de produits génériques. Le nombre de ces dernières intéressées est directement proportionnel à l'attrait commercial du médicament. Conséquemment, les entreprises pharmaceutiques se disputent le même marché et sont en mesure de pouvoir apprécier l'impact bénéfique du marquage. Malgré que le marquage soit un outil de discrimination au potentiel d'efficacité inéluctable dans un marché aussi dense que celui de l'industrie pharmaceutique, le concept de la marque demeure incompris dans cette industrie (Knapp, 2001). Les entreprises n'en tirent pas le plein potentiel; l'exploitation de tous les avantages compétitifs tangibles et intangibles du marquage demeure timide (Schuiling et Moss, 2004). De plus, le marquage accuse un net retard et ne se développe pas au même rythme que dans l'ensemble des autres marchés (Blackett et Harrison, 2001). À ce jour, malgré l'augmentation significative des budgets publicitaires de certains médicaments brevetés (Keller, 2008), les marques visent principalement à optimiser le bref cycle de vie des produits pharmaceutiques (Blackett et Harrison, 2001).

De plus, malgré que la reconnaissance du marquage soit en hausse de popularité dans l'industrie pharmaceutique, la nature particulière et inhérente à cette industrie demeure son principal inhibiteur (Blackett et Harrison, 2001). D'abord, il semble que le marketing pharmaceutique ait toujours pris pour acquis que les clients jugeaient et basaient leur choix des produits sur leurs attributs techniques (Moss, 2001). Incidemment, l'industrie pharmaceutique s'est enlisée dans le « product attribute trap » (Moss, 2007), en mettant l'accent sur les produits, non sur les marques (Moss, 2001) et en priorisant les attributs fonctionnels des molécules et produits : efficacité, utilité ou facilité de consommation et bon rapport qualité-prix (Blackett et Harrison, 2001). Également, selon certains auteurs, des forces restrictives de nature légale et financière ralentissent le phénomène de marquage dans le secteur pharmaceutique. En effet, considérant que la marque de commerce et le nom générique doivent toujours figurer sur l'étiquette d'un produit, les auteurs soulignent que

Companies are under great financial pressure to bring their products to market as quickly as possible, and the uncertainty of timely FDA approval of trademarks [...] may become an incentive to launch a product under its generic name [...] (Boring *et al.*, 2001, p.72)⁹.

Au fil des dernières décennies, le manque de proactivité des entreprises pharmaceutiques dans l'exploitation du marquage s'explique donc de diverses façons (Moss et Schuiling, 2004). Tel qu'exploités, les atouts du marquage ont été jugés insuffisants à ce jour. En effet, le recours au marquage s'est avéré aléatoire et timide (Moss, 2001). Principalement utilisé sur les produits, le médicament est d'abord désigné par son nom générique, soit le nom médical officiel de l'ingrédient actif, puis, occasionnellement, il est commercialisé avec un nom de marque (Marshall, 2007 ; Davis , 2006). De plus, pour créer et cultiver leur capital de

⁹ les entreprises pharmaceutiques subissent une grande pression financière et désirent amener leurs produits aussi vite que possible sur le marché. Incidemment, l'incertitude entourant le délai d'approbation d'une marque de commerce par les autorités réglementaires [...] peut devenir un incitatif pour lancer un produit sous son nom générique [...] (traduction libre).

marque, les entreprises pharmaceutiques recourent au marquage et cherchent ainsi à émettre un signal distinctif, correspondant à la structure de leur offre (Walliser, 2001). Cependant, puisqu'il faut aussi qu'elles dépassent le niveau attendu, celui-ci étant un « [...] set of attributes [...] that buyers normally expect and agree to when they purchase a product » (Keller, 1998, p.3)¹⁰, leurs efforts ponctuels obtiennent, à ce jour, des résultats généralement mitigés.

6.2 Stratégies potentielles de marquage

La stratégie de marquage ou l'architecture de la marque établit les frontières et complexité de la marque (Keller, 2008); son objectif central est la valorisation de l'offre d'une entreprise (Kapferer, 2004), à divers niveaux. Elle vise à produire un impact organisationnel global dans le marché en structurant le portfolio des marques de manière stratégique (Aaker et Joachimsthaler, 2000). Le marquage est un processus incluant les six dimensions suivantes : a) portefeuille des marques, b) rôles du portefeuille et c) des produits, d) étendue de la marque, e) structure du portefeuille et f) représentation graphique de ses composantes (Aaker, 2004). L'architecture de la marque est le canevas structurel sur lequel les dimensions ancrent leur développement et les relations entre les composantes du portefeuille de marques (Kapferer, 2004).

En fonction des objectifs poursuivis, plusieurs stratégies de marquage peuvent donc être envisagées par une entreprise afin de déterminer l'éventail et l'organisation hiérarchique des marques (Keller, 2008 ; Aaker et Joachimsthaler, 2000). Le type de marque, selon ses rôle et traitement, sera différent. À cet égard, la littérature propose diverses nomenclatures des types de stratégies. Pour gérer la complexité plus ou moins grande du marquage des entreprises, Kapferer (2004) recourt au diagramme cartésien. L'abscisse établit que le rôle de la marque est

¹⁰ [...] ensemble d'attributs [...] que les acheteurs espèrent et acceptent naturellement quand ils achètent un produit (traduction libre).

d'indiquer l'origine, confirmer la source ou cautionner la qualité alors que, au fil de l'axe horizontal, la marque sert à différencier ou personnaliser. Ainsi, de l'extrême droite –au plus haut de l'abscisse- à l'extrême gauche –au plus loin sur l'ordonnée-, la marque corporative peut être ou un parapluie ou une confirmation de la source ou un endosseur ; au centre du diagramme, une marque est ou l'empreinte du fabricant ou un parapluie ou un indicateur de la source ou de la personnalité indépendante d'un produit ou un lien ou la frontière d'une ligne de produits. La littérature suggère diverses taxonomies des catégories de marquage ; la plus courante, aux États-Unis comme en Europe, comporte trois niveaux (Rao *et al.*, 2004). Répertoriées et définies dans le tableau suivant, ces stratégies sont désignées : a) corporative, b) mixte et c) famille de marques.

Tableau 3
Typologie des stratégies de marquage

Catégories de marquage	Caractéristique
Marquage corporatif	Le nom corporatif devient un « parapluie » et domine sur tous les produits et services de l'entreprise
Famille de marques	Marques individuelles sans aucune mention de la marque corporative
Marquage mixte	Famille de marques combinées au nom corporatif

Rao, V.R., Agarwal, M.K. et Dahlhoff, D. (2004). How is manifest branding strategy related to the intangible value of a corporation, *Journal of Marketing*, 68(octobre), 126-141.

À l'instar de ce qui précède, l'industrie pharmaceutique offre, essentiellement, selon Moss (2001), trois niveaux de marquage hiérarchique : corporatif, thérapeutique et produit ; ces niveaux de marquage interagissent. Alors que, pour l'ensemble des entreprises, les marques peuvent aller au-delà des produits et services et s'appliquer à une gamme de catégories de produits (Keller, 1998), le marquage au niveau de catégories thérapeutiques appartient au secteur de la santé.

Chaque stratégie de marquage comporte ses avantages ou désavantages (Kapferer, 2004). Le choix de la stratégie de marquage dépend strictement de l'environnement concurrentiel, de la dynamique du marché et de l'emphase à mettre sur les produits, l'entreprise (Keller, 1998) ou les thérapies. Les entreprises peuvent adopter différentes stratégies de marquage (Rao *et al.*, 2004). Or, dans l'industrie pharmaceutique, le marquage des produits n'est pas un facteur de discrimination durable (Kapferer, 2004) puisqu'une marque ne peut être transférée d'une molécule à une autre suite à l'expiration d'un brevet; le marquage corporatif devient alors une alternative pertinente. La littérature fait d'ailleurs valoir que les entreprises manufacturières, tous secteurs confondus, reconnaissent aujourd'hui les bénéfices de marques corporatives fortes et tendent à les favoriser (Keller, 2008 ; Kapferer, 1992). Les entreprises pharmaceutiques semblent suivre cette tendance (Kapferer, 2004). Ainsi, alors que le marché des médicaments génériques s'accroît mondialement, les fabricants pharmaceutiques recourent davantage aux marques corporatives pour émettre un signal distinctif (Moss, 2001). Cependant, tout en reconnaissant l'attrait indubitable du marquage corporatif, Aaker (1996) suggère de plutôt privilégier une stratégie de marquage hybride et de recourir alors à différents niveaux de marquage. Pour établir l'identité de sa marque, une entreprise devrait alors lier celle-ci a) à un produit, b) à une organisation, c) à une personne et d) à un symbole. Cette stratégie, tel qu'en témoigne le prochain tableau, permet d'accroître l'espace tablette réservé à une famille de marques et, en sus, de bénéficier des avantages du marquage corporatif et de sa plus grande valeur pour l'entreprise (Rao *et al.*, 2004).

Tableau 4
Avantages de chaque stratégie de marquage

Stratégies de marquage	Avantages
Marquage corporatif	<ul style="list-style-type: none"> - Économies d'échelle en marketing - Coût plus faible pour générer le capital de marque - Coûts plus faibles pour introduire de nouveaux produits
Famille de marques	Peut justifier un espace-tablettes plus important
Marquage mixte	Combinaison des avantages des autres stratégies

Rao, V.R., Agarwal, M.K. et Dahlhoff, D. (2004). How is manifest branding strategy related to the intangible value of a corporation, *Journal of Marketing*, 68(octobre), 126-141.

Étant le plus haut niveau de marquage, la marque corporative est souvent désignée « marque parapluie » (Keller, 1998). Elle est réputée être un catalyseur des efforts de communication de l'entreprise et la seule stratégie de marquage qui permette de favoriser une approche holistique de la marque (Kotler et Pfærtsch, 2006; Lamons, 2005) afin de créer et tirer avantage de l'effet halo (Kapferer, 2004). En effet, dans un marché caractérisé par une information imparfaite et asymétrique, les agents économiques ont avantage à recourir à des signaux pour transmettre l'information sur leurs caractéristiques corporatives (Erdem et Swait, 2004). En considération de la nature relativement complexe de l'information médicale ainsi que de l'intangibilité importante du produit pharmaceutique, l'image corporative joue un rôle dans le processus de décision (Kapferer, 2004; Moss et Schuiling, 2004).

Utilisée comme outil de défense de la réputation d'une entreprise, la marque corporative sert à faire valoir, notamment, ses actions, valeurs et mission. La tendance favorisant la marque corporative est fortement liée à la demande publique de transparence et de responsabilité des entreprises (Kapferer, 2004). La marque corporative permet donc au marché de suivre la façon dont une entreprise se comporte avec elle-même et avec les autres; le bilan public qui en découle est un facteur de choix important au cours d'une routine d'achat (Gobé, 2001). La marque

corporative permet aussi de bâtir et maintenir un avantage organisationnel difficile à imiter parce qu'elle est établie à partir des personnes qui y travaillent ainsi que d'un ensemble particulier de valeurs et capacités (Gobé, 2001; Aaker, 1996). Cependant, pour que les avantages du marquage corporatif se concrétisent, l'entreprise doit assurer a) le maintien d'une cohérence entre sa marque et la réalité de ses activités, programmes et produits (Keller, 1998) et b) la conformité de son identité interne, c'est-à-dire de ses valeurs clés, avec les attentes des publics cibles (Kapferer, 2004).

6.3 **Stratégies de marquage des catégories pharmaceutiques**

Le choix d'un produit pharmaceutique breveté repose, à ce jour, sur ses attributs thérapeutiques spécifiques lors de l'indisponibilité de sa version générique. Suite à l'introduction de la version générique sur le marché, la prolifération du choix d'alternatives altère l'ensemble de considération et le processus de choix d'un médicament. Les stratégies de marquage choisies par chacune des catégories d'entreprises du secteur pharmaceutique tiennent compte de cette dynamique concurrentielle sectorielle.

6.3.1 *Marquage thérapeutique et marquage des médicaments brevetés*

Le marquage thérapeutique est une marque parapluie chapeautant une famille de produits du même champ thérapeutique. Les entreprises pharmaceutiques de médicaments brevetés recourent à celui-ci et au marquage de produits, une molécule brevetée étant la propriété d'une seule entreprise pharmaceutique. Ainsi, le potentiel de développement de la thérapie médicamenteuse commercialisable n'appartient qu'à une entreprise, grâce au brevet; cette dernière possède une période exclusive de commercialisation durant laquelle elle a avantage à faire valoir la valeur de son médicament. Au niveau des produits pharmaceutiques marqués, Kapferer (1998) établit que les praticiens de la santé leur attribuent des traits de personnalité et qu'ils les prescrivent trois fois plus, même si leurs bénéfices

fonctionnels sont reconnus comme étant identiques à ceux d'autres produits (Kapferer, 2004).

Une marque distinctive est donc un actif organisationnel qui est en mesure d'agir auprès des clients, consommateurs et influenceurs (Knapp, 2001). En preuve, également, Tootelian *et al.* (1988) établissent empiriquement la perception d'efficacité discriminante des produits marqués : « [r]espondents viewed brand name drugs as being more effective, having less potential for adverse effects, and giving greater value for the money » (p.28)¹¹ que leurs équivalents génériques. La littérature établit aussi que la marque aurait même la capacité d'influencer la perception relative à une maladie. Par exemple, l'introduction de Prozac à la fin des années '80 a transformé les attitudes du public envers la dépression (Blackett et Harrison, 2001); il en est de même pour le dysfonctionnement érectile, suite à la promotion de la marque Viagra.

6.3.2 Marquage corporatif et entreprises de médicaments génériques

Un facteur clé de succès des entreprises de produits génériques est leur capacité à démontrer, au sein de leur catégorie, leur différence significative (Keller, 1998). Au sens de Knapp (2001), les entreprises pharmaceutiques de produits génériques sont des entreprises de commodités. Une *commodité* étant un produit¹² si élémentaire¹³ qu'il ne peut se différencier dans l'esprit des consommateurs (Keller, 2008 ; 2003 ; 1998), les entreprises pharmaceutiques de produits génériques ont

¹¹ les médicaments brevetés sont perçus comme plus efficaces, offrant moins de potentiel d'effets secondaires et un meilleur rapport qualité-prix (traduction libre).

¹² Pour le concept de « produit », Keller (1998) précise qu'il adopte la définition suivante de Kotler, à savoir : « a product may be a physical good [...], service [...], retail store [...], person [...], organization [...], place [...] or idea [...] » (p.3).

un produit peut être un bien physique [...], service [...], magasin de détail [...], personne [...], organisation [...], endroit [...] ou idée [...] (traduction libre).

¹³ Un produit désigné « élémentaire », selon Keller (1998), possède les attributs fonctionnels et minimalement attendus, sans plus.

avantage à recourir au marquage. Typiquement, puisqu'elles transigent leurs produits au niveau *B2B*, il est reconnu que ces entreprises devraient être enclines à bâtir la relation client au niveau corporatif (Rao *et al.*, 2004). Ainsi, les entreprises *B2B* cultivent leur marque corporative de manière à mousser leur crédibilité et limiter la perception de risque (Keller, 1998). Pareillement, les entreprises de médicaments génériques ont de plus en plus et particulièrement recours, en comparaison des entreprises de produits brevetés, aux marques corporatives pour émettre un message de qualité sur leurs produits (Moss, 2001).

De plus, suite à l'échéance du brevet d'un médicament, plusieurs fabricants pharmaceutiques peuvent commercialiser la même thérapie médicamenteuse. Le potentiel de différenciation de ces produits génériques est limité : a) leur prix est déterminé par la loi, b) leurs noms correspondent à celui des molécules (Marshall, 2007) et c) les noms des produits peuvent donc être les mêmes pour toutes les entreprises.

En marge de ce qui précède, la littérature suggère que le capital de marque, dans l'industrie pharmaceutique, est conditionné par la capacité de créer une marque dite « authentique » (Knapp, 2001). Cette authenticité permettant à une marque d'être moins vulnérable aux assauts de la concurrence résulte de

What is valuable to the consumer and customer [...]. This pledge to consumers and customers that it will deliver distinctive, emotional and functional benefits is of the utmost importance to the brand (Knapp, 2001, p.291)¹⁴.

Le processus incrémental de création d'une marque authentique respecte des séquences identifiables. Selon la figure suivante, une marque parfaitement

¹⁴ la somme des impressions internalisées par le client et le consommateur. Ces impressions, qui résultent des bénéfices émotionnels et fonctionnels perçus de la marque, génèrent une position distinctive de la marque dans l'esprit du client et du consommateur (traduction libre).

authentique est perçue comme étant unique par le client et le consommateur ; à l'opposé, une marque sans authenticité est une *commodité*.

Figure 2
Capital de marque et évaluation de l'authenticité d'une marque

Différence relative d'une marque			
Commodités	Nom de Marque	Marque	Marque authentique
←			→
Aucune différence sauf le prix	Bien connue mais similaire	Distinctive	Perçue comme unique

Knapp, D. (2001). Building and maintaining genuine brands in the world of medicine. *International Journal of Medical Marketing*, 1(4), 290.

Actuellement, l'ampleur du portefeuille global des produits appartenant à chaque entreprise pharmaceutique de produits génériques semble être un des seuls avantages qui permettent à celle-ci de se distinguer de la concurrence. En bref, plus une entreprise de produits génériques dispose d'un nombre élevé de molécules, plus la variété de ses formes de présentation des produits (gélules, capsules, liquides, etc.) est étendue et plus le nombre de ses formats est grand, plus son avantage compétitif semble grand. Toutefois, l'ampleur du portefeuille ne constitue pas un avantage compétitif durable (Porter, 1985). Ce portefeuille est variable et imitable au fil du temps; toutes les mêmes molécules peuvent être possédées par l'ensemble des entreprises pharmaceutiques de produits génériques.

6.4 Rôle de la marque dans le choix d'une entreprise pharmaceutique de produits génériques

Des chercheurs ont cherché à expliquer le processus du choix d'un fournisseur de médicaments génériques par les pharmaciens. Une revue de littérature et un sondage téléphonique auprès de pharmaciens font émerger trois facteurs chronologiques d'influence du choix d'un fabricant de médicaments génériques : a)

la qualité des produits offerts, b) le prix des produits, c) la cohérence (Kirking *et al.*, 2001). Nous les définissons dans le prochain tableau.

Tableau 5
Facteurs du choix d'un fabricant de médicaments génériques par un pharmacien

Dimensions	Définition des facteurs de choix d'une entreprise pharmaceutique de produits génériques
Qualité	1-Réputation du fabricant, 2-expérience passée avec celui-ci, 3-appréciation professionnelle de celui-ci, 4-apparence de ses produits, 5-taux de rappels du manufacturier, 6-problèmes relatifs aux produits et 7-relations avec le fabricant, 8-responsabilité du fabricant, 9-politique de retours et 10-disponibilité des produits
Prix	Bien qu'important, il est rarement un critère de choix du fournisseur une fois que la décision d'économiser grâce au produit générique ait été prise
Cohérence	1-Harmonie visuelle intra et inter catégories ainsi que temporelle des produits du fabricant, 2-Constance des prix

Kirking *et al.* (2001). Pharmacists' Individual and Organizational Views on Generic Medications. *Journal of American Pharmaceutical Association*, 41(5), 723-728.

La qualité perçue, selon Kirking *et al.* (2001), influence le choix d'une entreprise pharmaceutique de produits génériques par un pharmacien ; la qualité perçue est également un facteur majeur de création de capital de marque selon le modèle suggéré par Aaker (1996). Pour Kirking *et al.* (2001), le prix est la deuxième dimension du choix d'une entreprise pharmaceutique de produits génériques par un pharmacien ; il est aussi, selon le modèle d'Aaker (1996), une association à la marque contribuant à accroître ou réduire son capital. Cependant, notamment au Canada, le prix de vente de tous les médicaments est strictement soumis au contrôle étatique. Ainsi, l'impact de cette association sur la marque est annulé, à toutes fins pratiques, et non mesurable. Quant à la dimension désignée « cohérence » par Kirking *et al.* (2001), elle s'apparente aux facteurs désignés « conformité », « style » et « conception » qui, selon Keller (2008; 1998), font partie de la dimension « qualité perçue ».

7. PROBLÈME DU MARQUAGE ET INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE : POTENTIEL DE SOLUTION

Le système de santé ainsi que les environnements social et économique conditionnent le développement des entreprises pharmaceutiques. Également, les prérogatives du marché, sa dynamique concurrentielle, ses attentes et perceptions conditionnent les choix managériaux. Dans ce marché turbulent, la pérennité des entreprises pharmaceutiques dépend de leurs capacités intrinsèques d'adaptation et de gestion.

L'industrie biopharmaceutique possède des propriétés holistiques particulières. Deux de ses sous-industries, celle des entreprises pharmaceutiques de produits brevetés et celle de produits génériques, se retrouvent au sein d'un tumulte sans précédent à l'échelle mondiale. Aujourd'hui, les entreprises pharmaceutiques sont contraintes de constater que leurs méthodes commerciales traditionnelles connaissent des ratées importantes ou deviennent inopérantes.

Au fil du temps, un consensus s'est établi; il justifie les structures présentes du secteur pharmaceutique ainsi que les perceptions actuelles du public à son endroit (Kuhn, 1970). Le champ morphogénétique (Sheldrake, 1997) qui caractérise l'industrie et chacune de ses sous-industries doit actuellement être considéré globalement afin que soient effectués des changements majeurs. Conséquemment, les paradigmes culturels et sociaux qui coordonnent l'ensemble des principes, croyances et activités de l'industrie (Sheldrake, 1997), doivent évoluer vers autre chose; cette évolution est cruciale; elle nécessite de tenir compte de l'émergence d'un tout nouvel environnement imposant de toutes nouvelles règles. Cet exercice fait appel à des façons de faire qui ne peuvent s'ancrer dans un passé maintenant révolu; la conjoncture actuelle encourage l'éclosion de nouveaux paradigmes. Le contexte est chargé d'opportunités qui sont à saisir et exploiter.

Dans ce contexte, la culture du capital de marque est porteuse de sens. Les stratégies de marquage susceptibles de générer ce capital dépendent du contenu de l'offre que les entreprises sont en mesure de valoriser, collectivement et individuellement, auprès de leur clientèle cible. Les entreprises pharmaceutiques de produits brevetés ont choisi de mettre en valeur, au niveau de leur catégorie comme au niveau de leurs produits spécifiques, leurs innovations thérapeutiques et l'impact de celles-ci. Les entreprises pharmaceutiques de produits génériques ont opté pour la valorisation du prix moindre et la parité de leur catégorie de produits.

Entre la valeur de l'offre créée par l'entreprise, d'un côté, et la valeur perçue par le marché, de l'autre (Viet Ngo et O'Cass, 2009), l'entreprise doit veiller au maintien d'une cohérence (Keller, 1998) pour assurer sa croissance et sa pérennité (Kaplan et Norton, 2004). Conséquemment, la mission des entreprises pharmaceutiques de produits brevetés est de commercialiser des thérapies médicamenteuses aux bénéfices thérapeutiques supérieurs à ceux déjà offerts par les médicaments actuellement disponibles sur le marché. La mission des entreprises pharmaceutiques de produits génériques est de mettre en marché des médicaments moins chers. Or, aux niveaux individuel et collectif, la mise en valeur de l'importance des avancées thérapeutiques des entreprises pharmaceutiques de produits brevetés par le marquage offre un potentiel de différenciation durable. Ce n'est toutefois pas le cas de l'attribut de différenciation par le prix que font valoir les entreprises pharmaceutiques de produits génériques; cet attribut par le marquage de la catégorie bénéficie présentement à un nombre croissant d'entreprises non différenciées individuellement. Ces entreprises se disputent, aujourd'hui, le même marché et les mêmes clients. Par bonheur, la pression sur la baisse des coûts constitue un levier important de la demande de cette catégorie de produits; les entreprises pharmaceutiques de produits génériques profitent donc d'une croissance du marché. En contrepartie, avec l'attrait de cette manne, le nombre d'entreprises s'accroît. Conséquemment, les entreprises pharmaceutiques de produits génériques sont en panne de marque; elles sont aussi en quête de contenu à valoriser. L'offre de

valeur est à concevoir. L'élaboration de cette offre doit cependant découler de la considération du client cible et de la stricte dichotomie du processus de création de valeur (Viet Ngo et O'Cass, 2009). La valeur potentielle de l'offre individuelle des entreprises pharmaceutiques de produits génériques est liée à la valeur potentielle perçue par ses clients. De l'habileté à mettre en place un système de valeur cohérent résultera le seul et réel avantage compétitif (Vargo et Lusch, 2004) permettant à l'entreprise pharmaceutique de prospérer dans l'environnement actuel.

Les nouvelles façons d'aborder la commercialisation des offres en thérapies médicamenteuses sont l'objet de réflexions et de recherches nombreuses, comme en témoigne la littérature. L'émergence manifeste et actuelle du phénomène de marquage dans l'industrie pharmaceutique est encourageante ; elle fait preuve d'une ouverture. Cette quête de performance des entreprises doit cependant donner lieu à de nouvelles manières d'envisager le commerce des médicaments. En effet, même si les marques tendent à prouver leur impact ponctuel (Moss, 2001), peu d'exemples pratiques démontrent que l'industrie pharmaceutique considère sérieusement la portée d'un investissement dans le capital de marque (Blackett et Harrison, 2001). En contrepartie, certaines avancées théoriques et empiriques en gestion intégrée des ressources intangibles organisationnelles et en marketing offrent des pistes intéressantes ; celles-ci, à notre avis, devraient favoriser le progrès des entreprises pharmaceutiques en répondant mieux aux attentes du marché.

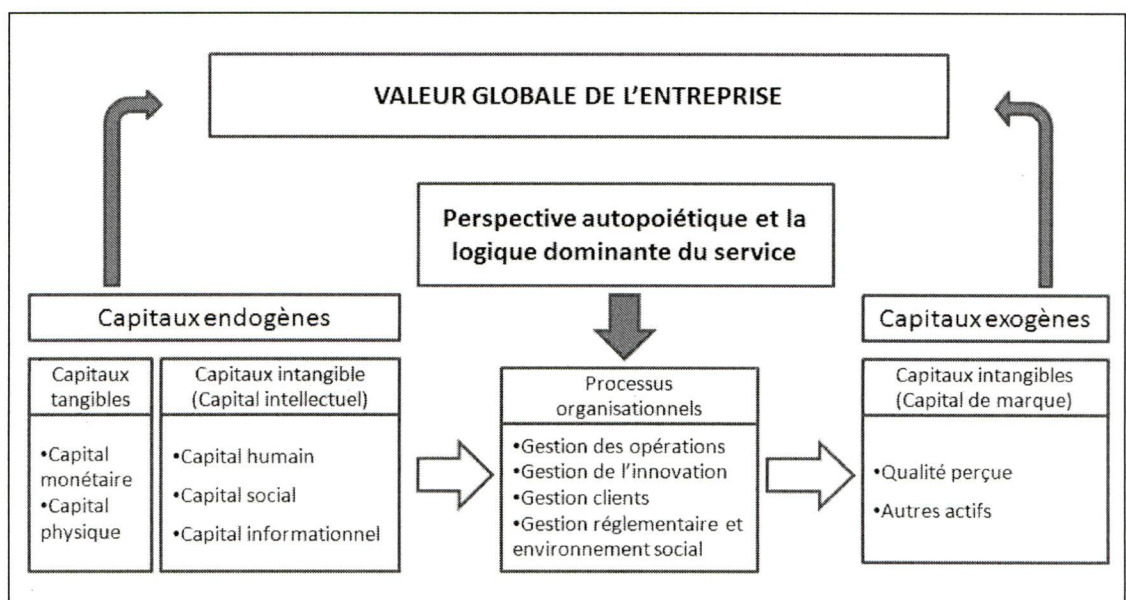
Les entreprises pharmaceutiques ont toutes les caractéristiques des organisations de l'économie du savoir ; la façon dont elles développent et gèrent leur savoir a un impact majeur sur leur performance économique (Bøkestein, 2006). Leur capital intellectuel pourrait donc nourrir leur capacité de différenciation et d'évolution, indépendamment du potentiel de différenciation par leurs produits. Or, comment les capitaux intangibles endogènes, ou capital intellectuel, peuvent-ils avoir un impact sur le capital de marque d'une entreprise ? Voilà la question qui nous est inspirée par la littérature.

Grâce à la combinaison des connaissances actuelles, nous parvenons à un nouveau modèle théorique et préliminaire d'affaires de l'entreprise pharmaceutique ; ce dernier favorise, à notre avis, la formulation d'une offre de valeur qui puisse être valorisée par son client. Ce modèle mérite d'être considéré empiriquement. Notre recherche vise à le faire.

DEUXIÈME CHAPITRE CONTEXTE THÉORIQUE

Ce chapitre présente le cadre conceptuel de la recherche. Il est divisé en cinq sections. Dans la première section, nous présentons les fondements théoriques sur lesquels s'appuie le cadre conceptuel suivant, à savoir la logique dominante du service proposée par Vargo et Lush (2004), la perspective autopoïétique de l'organisation de Krogh *et al.* (1994) et le modèle de capital de marque d'Aaker (1996).

Figure 3
Cadre conceptuel



Dans les sections suivantes, nous décrivons en détail chacune des composantes du cadre présenté à la figure 4. La section deux introduit le concept de système de valeur globale de l'entreprise et la distinction entre capitaux tangibles et intangibles. La section trois décrit les différents capitaux intangibles endogènes à l'entreprise alors que la section quatre discute des capitaux intangibles exogènes à

l'entreprise. Enfin, la section cinq recense les principaux processus organisationnels et explique comment la logique dominante du service et la perspective autopoïétique conditionnent le développement de ces processus et peut ainsi contribuer à une création de valeur pour l'entreprise.

1. FONDEMENTS THÉORIQUES DU CADRE CONCEPTUEL

Afin de bâtir le cadre conceptuel, des choix théoriques ont été faits au fil de la recension de la littérature. D'abord, la théorie permettant d'établir le lien entre les capitaux intangibles endogènes et exogènes est celle de la logique du service suggérée par Vargo et Lusch (2004). Puis, la théorie permettant d'opérationnaliser cette théorie au niveau des capitaux endogènes est celle de l'épistémologie de l'organisation de Von Krogh *et al.* (1994). Quant au capital de marque, le modèle théorique retenu est celui d'Aaker (1996).

1.1 Logique dominante du service

L'un des fondements théoriques du cadre conceptuel repose sur « la nouvelle logique dominante du service » que proposent Vargo et Lusch (2004). Ces auteurs font valoir que le marketing a traditionnellement mis l'accent sur les biens matériels comme unité d'échange entre l'entreprise et le consommateur et que cette conception n'est plus du tout appropriée au contexte actuel dans lequel les entreprises évoluent. Ceux-ci croient, en effet, qu'il faut repenser la notion d'échange entre l'entreprise et son client.

Le rôle de livraison de l'entreprise ne doit pas être appréhendé comme un simple transfert de produits ou services de l'entreprise vers le client mais bien comme un échange de « skills-for-skills (services-for-services) » (Vargo et Lusch,

2004, p.8)¹⁵. Ainsi, le service devient l'objet de la transaction entre l'entreprise et le consommateur. Les propos suivants de Gummeson (1995) vont exactement dans le même sens :

Customers do not buy goods or services: [T]hey buy offering which render services which create value... The traditional division between goods and services is long outdated. It is not a matter of redefining services and seeing them from a customer perspective; activities render services, things render services. The shift in focus to services is a shift from the means and the producer perspective to the utilization and the customer perspective (p. 250-51)¹⁶.

La nouvelle logique dominante du service a des implications importantes sur le modèle d'affaires. Premièrement, elle positionne le marketing au cœur de l'entreprise, dans le processus continu de création de valeur par l'entreprise pour répondre à ses clients (Vargo et Lusch, 2004). Elle permet en effet au marketing d'assumer un rôle d'arrimage entre, d'une part, les capitaux endogènes de l'entreprise et, d'autre part, les capitaux exogènes de celle-ci. Comme l'entreprise ne commercialise plus des produits ou des services mais une offre qui est une source de création de valeur pour son client (Gummeson, 1995), l'approche de Vargo et Lusch (2004) suggère que la valeur interne, générée par une entreprise grâce à l'exploitation de ses ressources, demeure théorique jusqu'à ce qu'elle engendre une valeur perçue par son client. Ainsi donc, dans cette nouvelle logique du service, le marketing établit le lien entre la valeur interne créée par l'entreprise, d'une part, et la valeur externe perçue par le client, d'autre part. Deuxièmement, la logique du service suggérée par Vargo et Lusch (2004) modifie l'approche du marché et la formulation de l'offre de l'entreprise au client. Ce dernier devient, avec l'entreprise,

¹⁵ compétences-pour-compétences ou de services-pour-services (traduction libre).

¹⁶ Les clients n'achètent pas des produits ou services ; ils achètent une offre leur rendant service et générant pour eux de la valeur... La distinction traditionnelle qui est faite entre produits et services est révolue. Il ne s'agit pas de redéfinir les services à partir de la perspective du client mais à partir des activités et des choses qui rendent service. La transition visant à mettre l'accent sur le service permet de passer de la perspective du producteur et des moyens qu'il met en branle à la perspective d'utilisation par le consommateur (traduction libre).

« [a]n operant resource (coproducer) rather than an operand resource (« target ») and can be involved in the entire value and service chain [...] » (Vargo et Lusch, 2004, p.11)¹⁷. L'analogie proposée par Prahalad et Ramaswamy (2000) dans le domaine du théâtre décrit bien cette idée que le consommateur et l'entreprise sont coproducteurs de la valeur :

Business competition used to be a lot like traditional theater: On stage, the actors had clearly defined roles, and the customers paid for their tickets, sat back, and watched passively. In business, companies, distributors and suppliers understood and adhered to their well-defined roles in a corporate relationship. Now the scene has changed, and business competition seems more like the experimental theater of the 1960s and 1970s; everyone and anyone can be part of the action (p.79)¹⁸.

Prahalad et Ramaswamy (2000) rapportent plusieurs cas de cocréation chez les entreprises. À titre d'exemple, pour le lancement de Windows 2000, Microsoft a fait appel à plus de 655 000 clients pour tester une version beta du logiciel et échanger avec ces derniers en vue d'améliorer ses fonctionnalités. L'accès à cette version beta du logiciel a permis à de nombreux clients de mieux comprendre comment le logiciel pouvait créer de la valeur pour leur entreprise.

En rapport avec la problématique des entreprises du secteur pharmaceutique, il a été démontré, au chapitre un, que les entreprises de produits génériques étaient à la recherche d'une nouvelle source de création de valeur dans leur marché, alors que la concurrence s'intensifie et que leurs produits ne permettent pas de générer une valeur distinctive aux yeux du client. Or, la logique dominante du service,

¹⁷ un coproducteur de valeur plutôt qu'une cible alors qu'il est impliqué dans la chaîne de valeur [...] (traduction libre).

¹⁸ La compétition en affaires s'apparentait au théâtre traditionnel : les acteurs sur la scène avaient des rôles bien définis ; les consommateurs, après avoir payé leur billet, s'assoient et regardaient passivement. En affaires, au fil de leur relation, les entreprises, distributeurs et fournisseurs comprenaient leur rôle bien défini et y adhéraient. Maintenant, la scène a changé : la compétition d'affaires s'apparente davantage au théâtre expérimental des années '60 et '70 ; chacun et tous peuvent faire partie de l'action (traduction libre).

comme le précisent ses instigateurs, « [i]s applicable to all marketing offerings, including those that involve tangible output (goods) in the process of service provision » (Vargo et Lusch, 2004, p.2)¹⁹. Il est donc inéluctable de la considérer comme source de solution à la problématique soulevée au chapitre un.

1.2 Perspective épistémologique autopoïétique de l'organisation

Sur le plan épistémologique, le cadre conceptuel s'appuie sur la perspective autopoïétique de l'organisation. Comme nous le verrons ci-après, cette perspective épouse une conception des capitaux intangibles endogènes de l'entreprise qui est adaptée à la logique dominante du service de Vargo et Lusch (2004). Mais, d'abord, nous décrivons la perspective autopoïétique et la distinguons des perspectives cognitiviste et connexionniste de l'organisation.

1.2.1 Fondements des perspectives épistémologiques de l'organisation

Selon Marr *et al.* (2003), trois épistémologies de l'organisation guident les praticiens et chercheurs relativement à la gestion des capitaux intangibles de l'organisation ; ce sont les épistémologies cognitiviste, connexionniste et autopoïétique. Chacune de ces perspectives appréhende différemment la cognition ainsi que les théories de la cognition supportant les processus d'apprentissage, le savoir et le comportement des individus (Collerette *et al.*, 1997). En effet, selon la perspective désignée cognitiviste, dans la littérature en gestion stratégique, le monde est pré-donné ; le rôle de tout système de cognition est de créer la représentation la plus fidèle possible de ce monde grâce au processus de gestion de l'information disponible dans la structure organisationnelle (Von Krogh *et al.*, 1994). A contrario, la théorie autopoïétique stipule que le monde n'est pas un état pré-donné à découvrir mais que, plutôt, la cognition est un geste créatif qui donne un sens au monde ; le

¹⁹ est applicable à toutes les offres marketing, incluant celles où un extrant tangible (un produit) est impliqué dans le processus (traduction libre).

savoir est alors hautement dynamique (Von Krogh *et al.*, 1994). Pour mieux cerner les fondements de chacune de ces philosophies organisationnelles de gestion, il est pertinent de caractériser chacune d'elles; c'est l'objet du prochain tableau.

Tableau 6
Perspectives épistémologiques de l'organisation

Caractéristique	Fondements principaux
Cognitiviste	
Identification, collecte et diffusion locale du savoir. Accumulation d'information pour améliorer la connaissance sur le monde. Savoir développé grâce à des règles universelles et reconnues, en considérant le contexte.	<ul style="list-style-type: none"> • Approche positiviste (monde préexiste et représentation de la réalité peut être recrée et emmagasinée) • Objectivisme du savoir • Information = Savoir • Savoir codifiable, disponible grâce aux systèmes • Savoir organisationnel = orienté vers tâches spécifiques et solutions de problèmes. Se crée indépendamment des employés.
Connexionniste	
Identification, collecte et diffusion locale du savoir. Accumulation d'information pour améliorer la connaissance sur le monde. Savoir développé grâce à des règles établies au niveau de groupes de travail.	<ul style="list-style-type: none"> • Approche post positiviste • Objectivisme = savoir idéal à atteindre • Savoir orienté vers tâches spécifiques • Savoir explicite = encodé et emmagasiné • Savoir tacite = transféré par tutorat et compagnonnage au sein d'unités de travail
Autopoiétique	
Savoir enchâssé dans les individus requiert la mise en place de mécanismes de socialisation et interrelations. Il permet de définir les problèmes et envisager des possibilités. Seule les données et informations sont encodées et emmagasinées.	<ul style="list-style-type: none"> • Approche constructiviste (monde est fait de possibilités) • Subjectivité du savoir • Données et information \neq savoir • Données et information = accumulables • Information = interprétation des données • Savoir = individuel et dynamique

Marr, B., Gupta, O., Pike, S. et Roos, G. (2003). Intellectual capital and Knowledge Management effectiveness. *Management Decision*, 41(8), 771-781.

1.2.1.1 *Perspectives épistémologiques cognitiviste et connexionniste*

Le cognitivisme est un concept non exclusif aux sciences de la gestion. Une littérature abondante en psychologie cognitive s'intéresse à la cognition et à ses adeptes, les cognitivistes. La science cognitive a pour objet de cerner l'architecture de la pensée humaine (Goldman, 1986). L'intérêt relativement récent pour la psychologie cognitive se justifie, notamment, par son approche des processus complexes de résolution de problèmes (Eysenck et Keane, 2005) et, incidemment, de la créativité pouvant intervenir dans la résolution de problèmes (Hayes, 1978). Cette littérature, bien qu'intéressante, n'est pas celle à laquelle nous référons ici pour le cognitivisme. En effet, la littérature en gestion stratégique dans laquelle nous puisons, emprunte le même vocabulaire en lui octroyant une portée différente.

Les épistémologies cognitiviste (Von Krogh et Roos, 1995 ; Von Krogh *et al.*, 1994) et connexionniste (Oubrich, 2003 ; Zander et Kogut, 1995) adoptent respectivement les paradigmes positiviste et post positiviste (Marr *et al.*, 2003). Les épistémologies cognitiviste (Von Krogh et Roos, 1995 ; Von Krogh *et al.*, 1994) et connexionniste sont responsables des approches traditionnelles de gestion que nous connaissons ; elles sont à l'origine de modèles d'affaires qui ont démontré leur efficacité à ce jour. Ces deux philosophies de gestion sont semblables quant à leur façon de voir le monde mais diffèrent principalement au niveau du mode de gestion du savoir au sein de l'entreprise. Alors que la philosophie de gestion cognitiviste privilégie l'utilisation d'un système technologique organisationnel performant qui adopte des standards unifiés de gestion de l'information (Marr *et al.*, 2003 ; Von Krogh et Roos, 1995 ; Von Krogh *et al.*, 1994), la philosophie de gestion connexionniste privilégie le développement de savoirs procéduraux que l'entreprise peut emmagasiner en morceaux, c'est-à-dire par fonctions, départements et unités ou équipes de travail, pour accélérer la coordination des capacités organisationnelles.

La philosophie de gestion connexionniste encourage la formation, le tutorat et le compagnonnage en entreprise (Zander et Kogut, 1995).

En procédant à l'établissement de protocoles de manipulation, à des symboles, encodage et traitement du savoir ainsi qu'en construisant des banques de données, la philosophie cognitiviste aspire à fournir des solutions objectives et rationnelles aux problèmes d'aujourd'hui : le passé est garant de l'avenir (Von Krogh et Roos, 1995 ; Von Krogh *et al.*, 1994). Cependant, peu d'entreprises semblent considérer avec satisfaction le résultat des efforts consentis dans des solutions technologiques globales (Marr *et al.*, 2003).

1.2.1.2 *Perspective épistémologique autopoïétique*

L'émergence de la reconnaissance de l'existence du capital intellectuel et de son importance accrue dans la performance des entreprises ont engendré la recherche de nouvelles façons d'appréhender les processus de gestion (Marr *et al.*, 2003 ; Von Krogh et Roos, 1995 ; Von Krogh *et al.*, 1994). Par opposition aux épistémologies cognitiviste et connexionniste, l'autopoïétisme campe dans le paradigme constructiviste (Von Krogh et Roos, 1995 ; Von Krogh *et al.*, 1994). Au contraire des autres épistémologies, l'autopoïétisme considère l'individualité du savoir. En conséquence, l'entreprise encourage ses employés à interagir pour constituer un système social et, ainsi, partager et générer de nouveaux savoirs (Von Krogh et Roos, 1995 ; Von Krogh *et al.*, 1994). Le savoir est donc dynamique dans sa circulation, son renouvellement et son explicitation. De plus, il est influencé par les valeurs, intuitions et émotions individuelles (Marr *et al.*, 2003).

1.2.2 *Perspective épistémologique autopoïétique et logique dominante du service*

L'autopoïétisme vient du grec où *auto* signifie par soi-même et *poiein* signifie produire, refaire, conceptualiser (Von Krogh et Roos, 1995 ; Von Krogh *et*

al., 1994). L'autopoiétisme et la logique dominante du service épousent donc une vision compatible. En effet, la logique du service requiert la transition de la gestion fonctionnelle vers la gestion processuelle (Vargo et Lusch, 2004). La reconfiguration des processus dans une perspective de création de valeur perçue par le consommateur nécessite l'exploration de nouvelles avenues (Srivastava *et al.*, 2001). L'autopoiétisme favorise cette exploration. D'une part, la logique dominante du service propose de modifier l'approche managériale pour mettre l'accent sur les ressources opérantes, c'est-à-dire sur les savoirs et habiletés par lesquels les individus accroissent la valeur des ressources tangibles et génèrent d'autres ressources opérantes en coopérant (Vargo et Lusch, 2004). Pour y parvenir, la logique dominante du service fait appel à la cocréation de valeur ainsi qu'aux développement et entretien de processus sociaux et économiques continus entre l'entreprise et les consommateurs (Viet Ngo et O'Cass, 2009; Lusch et Vargo, 2006; Vargo et Lusch, 2004). D'autre part, l'épistémologie autopoiétique soutient les changements organisationnels; la recherche de solutions innovatrices ne puisent pas dans le passé et la capacité de progresser émerge de l'évolution du savoir (Von Krogh et Roos, 1995; Von Krogh *et al.*, 1994).

L'autopoiétisme est une nouvelle perspective de gestion stratégique des ressources de l'entreprise (Von Krogh et Roos, 1995; Von Krogh *et al.*, 1994); la logique dominante du service l'est aussi. Cette dernière implique des changements significatifs pour l'entreprise; l'autopoiétisme les favorise. La logique du service nécessite la mise à contribution de ses parties prenantes dans la transformation de la nature de l'échange; l'autopoiétisme encourage celle-ci. Le système entreprise-clients doit être conçu comme un système de création de valeur et l'épistémologie permet d'appréhender de façon harmonieuse l'objet de création de valeur; l'autopoiétisme favorise l'arrimage efficient des ressources créant cette valeur au sein du système.

1.3 Qualité perçue : dimension importante du capital de marque

Le cadre conceptuel postule que le capital de marque joue un rôle de captation de la création de valeur exogène. Le capital de marque est représenté dans le présent modèle par le concept de qualité perçue, notamment, une des cinq dimensions du modèle d'Aaker (1996). Ce choix conceptuel s'appuie sur le fait que la qualité perçue est souvent considérée comme le principal déterminant de l'attitude envers la marque (Aaker et Biel, 1993) et du comportement du consommateur envers celle-ci (Keller, 2008). Notre choix se justifie, aussi, au niveau empirique car Kirking *et al.* (2001) démontrent que la dimension qualité perçue, avec celles du prix et de la cohérence, conditionnent le choix d'un fabricant de médicaments génériques par un pharmacien. Également, Wilson *et al.* (2004) stipulent que « [p]erceived quality directly influences purchase decisions and brand loyalty, especially when a buyer is not motivated or able to conduct a detailed analysis » (p.3)²⁰. La qualité perçue est donc une dimension prédominante lorsque le potentiel d'analyse de l'offre est limité. Ceci peut s'avérer le cas lorsque la part d'intangibilité du produit ou du service est importante. De plus, bien que Kirking *et al.* (2001) démontrent l'impact des associations à la marque, en l'occurrence le prix et la cohérence, sur le choix d'un fabricant de médicaments génériques, des variables médiatrices peuvent conditionner l'impact ou la pertinence de ces associations, comme c'est le cas dans l'industrie pharmaceutique où la réglementation limite la variabilité des prix.

Or, notre objectif n'étant pas de mesurer le capital de marque mais, plutôt, de comprendre comment le capital intellectuel peut influencer le capital de marque d'une entreprise dont les produits ne lui permettent pas de se différencier, l'évaluation de la qualité perçue devrait permettre de saisir comment ce lien peut prendre forme.

²⁰ la qualité perçue influence directement les décisions d'achat et la loyauté à la marque, spécialement quand un acheteur est peu motivé ou incapable de mener une analyse détaillée (traduction libre).

2. SYSTÈME DE VALEUR GLOBALE DE L'ENTREPRISE

Cette section présente le système de valeur globale de l'entreprise. Pour ce faire, nous allons d'abord tenter de définir la notion de valeur selon la perspective de l'entreprise et de distinguer la valeur issue des capitaux intangibles endogènes de celle issue des capitaux intangibles exogènes. Par la suite, nous présenterons la notion de valeur selon la perspective du consommateur. Enfin, nous expliquerons pourquoi les processus de création de valeur doivent être appréhendés comme un système de valeur globale intégrant à la fois la valeur issue des capitaux intangibles endogènes, d'une part, et celle issue des capitaux intangibles exogènes, d'autre part.

2.1 Valeur selon la perspective de l'entreprise

La valeur globale pour l'entreprise s'établit selon l'équation suivante ; la valeur au marché est la somme des capitaux tangibles et des capitaux intangibles. Les capitaux tangibles de l'entreprise se composent du capital monétaire et du capital physique. Quant aux capitaux intangibles, synonyme de « goodwill » dans la littérature spécialisée en économie et finance, leur somme correspond au capital intellectuel de l'entreprise (Rodov et Leliaert, 2002; Petty et Guthrie, 2000).

Tableau 7
Capitaux de l'entreprise

Valeur au marché = (stock value)	Capitaux tangibles +	Capitaux intangibles
	Valeur au livre + (capital financier)	Capital intellectuel (goodwill)
Capital financier = (Valeur au livre)	Capital monétaire + Capital physique Capital Structurel + Capital clients	Capital Humain +

Petty, R. et Guthrie, J. (2000). Intellectual Capital Literature review, measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 19(2), 155-176.

Aujourd'hui, les actifs intangibles sont réputés générer plus de 75 %, voire même jusqu'à 90 %, de la valeur moyenne au marché des entreprises (Kaplan et Norton, 2004; Edvinson et Malone, 1997). C'est la raison pour laquelle la présente étude ne s'intéresse qu'aux capitaux intangibles de l'entreprise.

2.1.1 *Valeur issue des capitaux intangibles endogènes*

Les capitaux intangibles de l'entreprise peuvent être de nature endogène et, ainsi, créer leur valeur à l'intérieur de l'entreprise. La littérature propose divers modes de classement des capitaux intangibles endogènes de même que plusieurs nomenclatures de leurs composantes. Ces nomenclatures et modes de classement diffèrent en fonction de la philosophie de gestion choisie par l'entreprise : cognitiviste, connexionniste ou autopoïétique (Marr *et al.*, 2003 ; Von Krogh et Roos, 1995 ; Von Krogh *et al.*, 1994). Ces philosophies sont discutées plus loin.

Les capitaux intangibles endogènes alimentent les processus internes de l'entreprise. Ces processus sont l'interface de livraison de valeur au consommateur (Srivastava *et al.*, 2001). En effet, une fois les paramètres de valeur pour le client identifiés, l'entreprise crée cette valeur par le développement de ses capitaux intangibles et leur déploiement via ses processus (Kaplan et Norton, 2004). Les développement et déploiement des capitaux intangibles sont conditionnés, également, par la philosophie de gestion choisie par l'entreprise (Marr *et al.*, 2003 ; Von Krogh et Roos, 1995 ; Von Krogh *et al.*, 1994). Alors que les philosophies de gestion cognitiviste et connexionniste s'apparentent davantage aux modèles d'affaires qui prévalent actuellement dans l'industrie pharmaceutique, nous croyons que la philosophie autopoïétique est porteuse d'opportunités.

2.1.2 *Valeur issue des capitaux intangibles exogènes*

Les capitaux intangibles de l'entreprise peuvent aussi être de nature exogène et créer leur valeur à l'extérieur de l'entreprise. C'est le cas du capital de marque. Celui-ci est le reflet de l'évaluation de la valeur de l'offre d'une entreprise par le marché (Bush *et al.* 2007 ; Kapferer, 2004). L'entreprise pharmaceutique gagne à générer son capital de marque auprès de l'ensemble des acteurs du réseau de distribution des produits pharmaceutiques : les instances gouvernementales de réglementation, les gestionnaires des régimes d'assurance-médicaments publics et privés ainsi que les grossistes, médecins, pharmaciens et consommateurs. Cependant, traditionnellement, c'est le pharmacien qui bénéficie du pouvoir de vente au détail des produits pharmaceutiques. Aujourd'hui, la modification des règles étatiques d'encadrement du réseau de distribution favorise l'élargissement de sa capacité d'influence (Desselle et Zgarrick, 2009 ; Garnier, 2007). Simultanément, le pharmacien recourt de plus en plus aux grossistes en produits pharmaceutiques pour son approvisionnement. C'est donc spécifiquement auprès des grossistes que nous envisageons la conduite de notre présente étude.

2.2 **Valeur selon la perspective du consommateur**

Plusieurs définitions du concept de valeur perçue par le consommateur ont été proposées dans la littérature marketing. Pour les fins de notre discussion, nous ferons ici écho aux travaux de Zeithaml (1988), Lai (1995) et Lapierre (2000).

Selon Zeithaml (1988), il est possible de distinguer quatre conceptions de la valeur selon la perspective du consommateur :

1. La valeur correspond à un bas prix : selon cette conception, la valeur d'un produit ou service découle de la perception d'un bas prix. Par exemple, pour certains consommateurs, un produit ou service aura de la valeur du simple fait qu'il est en promotion ;

2. La valeur est ce que je recherche dans un produit : selon cette conception, la valeur est tributaire des bénéfices que procure le produit ou service au consommateur. Cette conception est identique à la notion d'utilité que l'on retrouve en économie ;
3. La valeur est la qualité que j'obtiens en retour d'un prix : selon cette conception, la valeur se résume au rapport qualité/prix ;
4. La valeur est ce que je reçois pour ce que je donne : selon cette conception, la valeur correspond à un rapport entre ce que l'on reçoit pour ce que l'on donne. Ici, les termes « reçoit » et « donne » sont pris dans un sens large.

Cette quatrième conception de la valeur est très répandue dans la littérature marketing. Ainsi, pour Johnson *et al.*, (2006), « [p]erceived value is a customer's overall evaluation of what he or she receives compared with what he or she gives up or pays » (Johnson *et al.*, 2006, p.123)²¹. Aaker et Biel (1993, p. 145) abondent dans le même sens lorsqu'ils allèguent que « [p]erceived value as the customer's overall assessment of the utility of a product, based on perceptions of what is received (e.g., quality, satisfaction) and what is given (price, nonmonetary costs) »²². Quant à Chen et Dubinsky (2003, p. 326), « [p]erceived value is the customer's overall assessment [...] based on perceptions of what is received and what is given »²³.

Au-delà de ces quatre conceptions de la valeur, certains auteurs (Aurier *et al.*, 2004; Matwick *et al.*, 2001; Lai, 1995) jugent important de distinguer la valeur d'échange de la valeur de consommation. Ainsi, Lai (1995) juge opportun que la valeur soit envisagée dans une perspective hiérarchique. Il propose un cadre de référence distinguant la « valeur client », qui résulte de l'évaluation au moment de l'achat, de la « valeur du consommateur », qui résulte de la consommation et de la possession. Matwick *et al.* (2001) stipulent, quant à eux, que l'expérience d'achat

²¹ la valeur perçue est l'évaluation globale, par le consommateur, de ce qu'il ou elle reçoit en comparaison de ce qu'il ou elle consent ou paie (traduction libre).

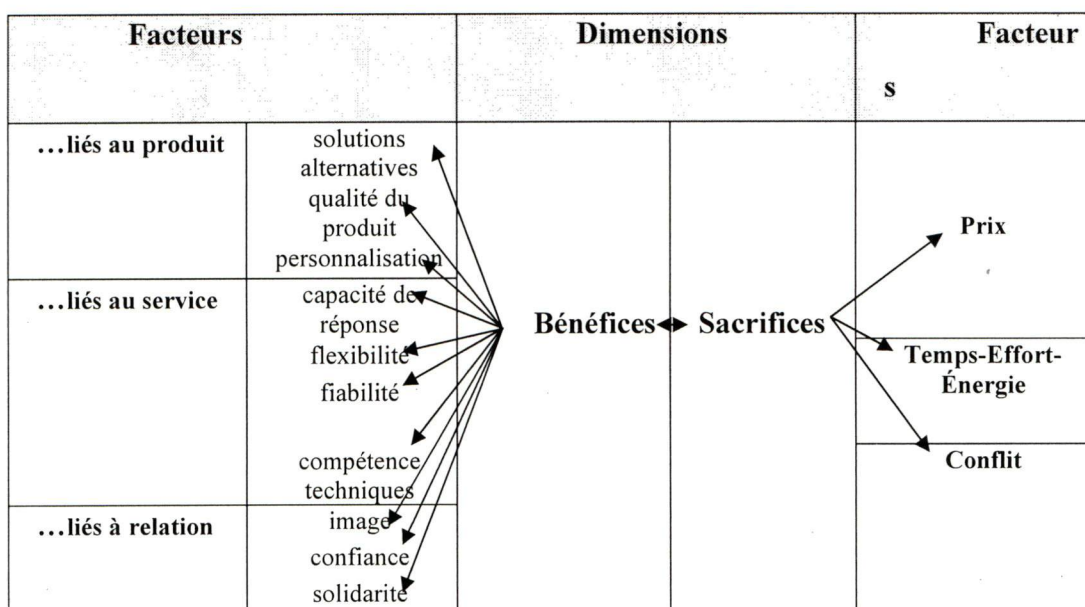
²² la valeur perçue se définit comme l'évaluation générale du consommateur sur l'utilité d'un produit, basée sur sa perception de ce qu'il reçoit -c'est-à-dire *qualité, satisfaction*- en contrepartie de ce qu'il donne -*prix, coûts non monétaires*- (traduction libre).

²³ la valeur pour le client [...] est la perception, par le consommateur, des bénéfices reçus en échange du coût investi pour l'obtention de ces bénéfices (traduction libre).

doit dépasser le traditionnel paradigme prix-achat pour faire en sorte que « [...] the retail experience must deliver value if it is to turn a one-time visitor into a repeat customer » (p.40)²⁴. Pour leur part, Aurier *et al.* (2004) proposent un modèle intégrateur de la valeur d'échange et de la valeur d'usage pour le consommateur.

Enfin, illustrés dans la figure suivante, les travaux de Lapierre (2000) apportent un éclairage additionnel au concept de valeur perçue par le consommateur.

Figure 4
Structure théorique bénéfices ↔ sacrifices du concept de valeur



Lapierre, J. (2000). Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), 122-140.

Tout comme Zeithaml (1988), Lapierre (2000) allègue que « [c]ustomer-perceived value can, therefore, be defined as the difference between the benefits and

²⁴ [...] l'expérience d'achat livre obligatoirement une valeur qui permette de transformer l'acheteur d'un jour en un consommateur assidu (traduction libre).

the sacrifices » (p.123)²⁵. Cependant, Lapierre (2000) va plus loin en intégrant, dans un même modèle, la valeur liée au produit, au service et à la relation, comme en témoigne la figure précédente. Ces résultats démontrent la dépendance entre les dimensions produit-service-relation dans la création de valeur.

Il est d'ailleurs intéressant de noter que les résultats de Lapierre (2000) sont cohérents avec la nouvelle perspective et logique dominante du service suggérée par Vargo et Lusch (2004) et selon laquelle le service et le produit se confondent dans l'unité d'échange ou la relation entre l'entreprise et le client.

2.3 **Système global de valeur et cocréation de valeur**

Dans la littérature, les processus de création de valeur du système organisationnel sont généralement traités de façon dichotomique (Viet Ngo et O'Cass, 2009) : d'un côté, se trouve la valeur de l'offre formulée par l'entreprise et qui détermine le mode de déploiement des ressources formant le capital intellectuel (Cuganesan, 2005) et, de l'autre, l'utilité perçue et la valeur de consommation pour le consommateur (Aurier *et al.*, 2004). Or, le cadre conceptuel suggère, au contraire, d'intégrer la valeur pour l'entreprise et la valeur pour le client-consommateur au sein d'un système global de valeur. Le cadre conceptuel met aussi en évidence l'importance d'arrimer la création de valeur de l'entreprise à la création de valeur du consommateur-client par le recours à la cocréation de valeur.

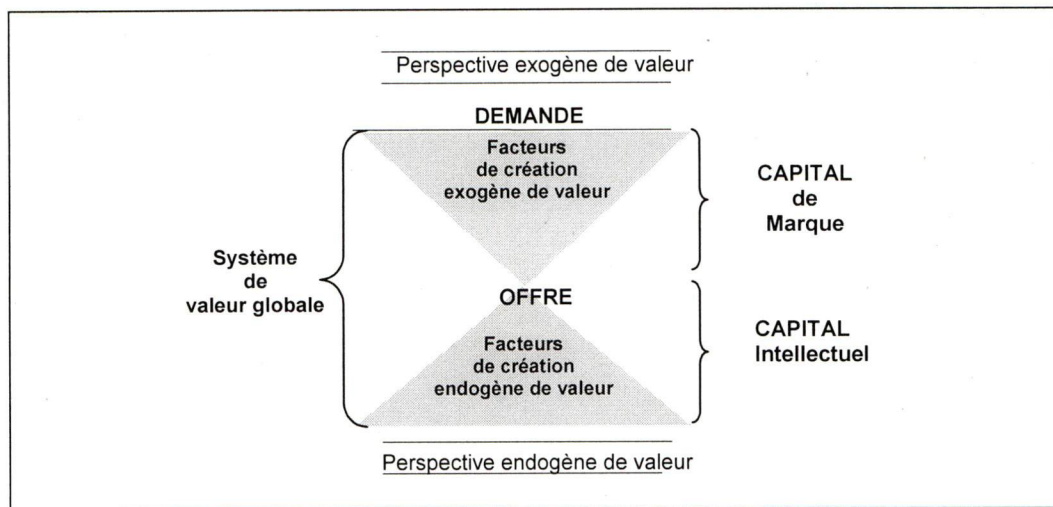
Pour ce faire, décrivons d'abord les composantes du système de valeur globale. Puis, démontrons l'importance d'arrimer la création de valeur de l'entreprise à celle du consommateur-client. Enfin, présentons comment la cocréation de valeur permet d'effectuer l'arrimage et ainsi de développer une offre de valeur pour le client.

²⁵ la valeur perçue par le client peut se définir comme la différence entre les bénéfices et les sacrifices perçus (traduction libre).

2.3.1 Système de valeur globale

Un système de création simultanée de valeur pour l'entreprise, d'une part, et de valeur pour le client-consommateur, d'autre part, peut être désigné et appréhendé comme un système de valeur globale de l'entreprise. Le système de création de valeur comporte trois composantes majeures présentées dans la figure suivante.

Figure 5
Système de valeur globale



Lavergne, R. et Earl, R (2006). Knowledge Management: A Value Creation Perspective. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict (AOCCC)*, Whitney Press Inc., ISSN 1544-0508, 10(2), 43-60.

Premièrement, le modèle place l'offre au centre du système de création de valeur. En effet, le client de l'entreprise « [...] buy offerings which render services which create value²⁶ » (Gummesson, 1995, p.250).

Deuxièmement, le modèle suggère que les facteurs de création exogène de la valeur découlent du capital de marque. Le capital de marque correspond à

²⁶ [...] achète une offre, laquelle lui rend un service générant pour lui de la valeur (traduction libre).

l'appréciation de l'offre qui engendre la demande du marché. Puisque le facteur clé de succès des entreprises réside dans leur capacité à démontrer que « all the products offerings in the category were not the same » (Keller, 1998, p.11)²⁷, le système de création de valeur dépend de la capacité d'une entreprises à conditionner la demande et « capable of influencing consumer behavior » (Keller, 1998, p.9)²⁸, par une marque distinctive, qui constitue l'extrait généré par la gestion et combinaison des capitaux intangibles de l'entreprise (Petty et Guthrie, 2000). Nous reviendrons à la section quatre de ce chapitre sur le capital de marque.

Troisièmement, le modèle propose que les facteurs de création endogène de la valeur découlent du capital intellectuel. Dans le contexte d'une économie du savoir, l'importance du capital intellectuel à la contribution de la valeur d'une entreprise a largement été démontrée (Lavergne et Earl, 2006; Bourguignon, 2005; Mavridis, 2005; Diakoulakis *et al.*, 2004; Kaplan et Norton, 2004; Joia, 2004; 2000; Edvinsson et Malone, 1997; Roos *et al.*, 1997; Sveiby, 1997). Nous discuterons plus en détail du capital intellectuel à la section trois de ce chapitre.

2.3.2 *Intégration des perspectives marketing, managériale et économique*

Certains auteurs font valoir la nécessité d'aligner les perspectives interne et externe et, incidemment, les perspectives marketing, managériale et économique du concept de valeur. Ainsi, pour appréhender l'ensemble du système organisationnel de création de valeur, Kapferer (2004) suggère que le jumelage des perspectives économique et marketing du concept de valeur, favorise l'émergence d'une meilleure compréhension du rôle des actifs organisationnels dans cette création de valeur. Selon ce dernier, la valeur globale de l'entreprise est conditionnée par l'interrelation entre la valeur créée à l'interne ou le capital intellectuel de l'entreprise et la valeur générée à l'externe ou le capital de marque de l'entreprise. Il suggère

²⁷ tous les produits offerts dans leur catégorie ne sont pas pareils (traduction libre).

²⁸ influencer le comportement du consommateur (traduction libre).

également que le marketing pourrait jouer un rôle dans le jumelage des perspectives économique et marketing du concept de valeur, puisque celui-ci vise à « [...] creating a difference [...] mobilising all of its internal resources of added value [...] » (Kapferer, 2004, p.33)²⁹.

Kaplan et Norton (2004) insistent également sur l'importance d'aligner le capital intellectuel et le capital de marque. Ceux-ci précisent que « [v]alue is contextual [...] depends on its alignment with the strategy » (p.11)³⁰. Ainsi, une partie importante de la valeur potentielle d'une entreprise se trouve perdue faute d'une coordination des perspectives.

2.3.3 Cocréation de valeur

Le principe de cocréation de valeur est un fondement de la « nouvelle logique dominante du service » (Vargo et Lusch, 2004) et de notre présent cadre conceptuel. Cette approche repense le processus néoclassique traditionnel d'échange de produits ou services *-au pluriel-* entre l'entreprise et le marché. La logique dominante du service supporte la mise en place d'un système organisationnel cohérent de création de valeur centré-service *-au singulier-* (Vargo et Lusch, 2008). En effet, cette logique dominante du service est un modèle d'échange de nature relationnelle et centré-clients ; le service, c'est-à-dire le processus de faire quelque chose pour quelqu'un (Lusch et Vargo, 2006), est le dénominateur commun de tout échange commercial. L'entreprise ne crée plus de valeur de manière unilatérale en transigeant des produits ou services ; l'entreprise ne peut que formuler des offres porteuses de valeur à son client (Vargo, 2008 ; Lusch et Vargo, 2006 ; Vargo et Lusch, 2006). La nouvelle logique dominante du service conçoit donc différemment le système de valeur de l'entreprise ; l'entreprise et ses clients doivent interagir pour

²⁹ [...] créer une différence [...] et la mobilisation de ces sources internes de création de valeur [...] (traduction libre).

³⁰ la valeur des capitaux intangibles est contextuelle [...] et dépend de leur alignement avec la stratégie (traduction libre).

que se cocrée cette valeur (Sheth et Sisodia, 2006). Cette logique dominante du service altère alors la nature de la livraison de l'entreprise : le savoir est la source du système de valeur; il est au cœur de l'échange entre l'entreprise et le client (Vargo et Lusch, 2004). Les capitaux intangibles endogènes sont donc la source première de création de valeur.

Les capitaux intangibles responsables de la valeur endogène, d'une part, et ceux responsables de la valeur exogène, d'autre part, sont liés dans le processus de collaboration entre l'entreprise et son client (Vargo, 2008 ; Lusch et Vargo, 2006 ; Vargo et Lusch, 2006). En effet, le client cocréateur de valeur a) satisfait ses besoins (Vargo et Lusch, 2006 ; 2004) et, en retour, b) permet à l'entreprise de se démarquer.

3. CAPITAUX INTANGIBLES ENDOGÈNES

Dans cette section, nous présentons les capitaux intangibles endogènes. D'abord, nous tentons de définir la notion d'intangibilité. Par la suite, nous proposons une typologie des capitaux intangibles fondée sur la perspective autopoïétique de l'organisation.

3.1 Concept d'intangibilité lié aux capitaux

Selon le dictionnaire Oxford anglais (1996), le concept « [...] intangibility characterizes something that cannot be touched, and something that is unable to be grasped mentally, that cannot be precisely assessed or defined » (Laroche *et al.*, 2003, p.123)³¹. Dans un contexte financier, les capitaux intangibles sont des facteurs non physiques pouvant générer des bénéfices aux individus et entreprises contrôlant leur utilisation (Blair et Wallman, 2001). Dans un contexte marketing, l'intangibilité

³¹ [...] d'intangibilité désigne quelque chose qui ne peut être touché et qui ne peut être saisi mentalement et ne peut être précisément évalué ou défini (traduction libre).

est conçue comme quelque chose, produit ou service, manquant de preuve physique ou n'offrant pas une représentation concrète, physiquement et/ou mentalement (Bielen et Sempels, 2006 ; 2004 ; Laroche *et al.*, 2003). Dans un contexte où l'aspect marketing et l'aspect managérial sont combinés, les capitaux intangibles sont la source ultime de création de valeur (Kaplan et Norton, 2004) : valeur perçue par le client, d'une part, et valeur pour l'entreprise, d'autre part.

Le concept d'intangibilité est multidimensionnel (Laroche *et al.*, 2003 ; 2001). L'intangibilité se compose de trois dimensions : a) intangibilité physique, b) intangibilité mentale, c) intangibilité générale. Ainsi, selon Laroche *et al.* (2003) et pareillement pour Bielen et Sempels (2006 ; 2004), des produits physiquement tangibles peuvent être mentalement intangibles. Conséquemment, une offre globale se compose d'éléments discrets qui peuvent être tangibles comme intangibles (Bielen et Sempels, 2004).

Plusieurs auteurs reconnaissent qu'il est difficile de parvenir à une définition univoque du concept d'intangibilité (Bielen et Sempels, 2006). Une des raisons de l'absence de consensus relatif à la définition de ce concept est que, non plus, aucun consensus n'existe présentement sur les éléments à inclure au chapitre des intangibles (Quilligan, 2006). De plus, les éléments qu'il est pertinent de considérer dépendent du contexte (Kapferer, 2004 ; Blair et Wallman, 2001). À ce jour, au niveau économique, « the convention has been that only physical assets or intangibles purchases in arms-length transactions (such as patents) should count as assets » (Blair et Wallman, 2001, p.10)³². Un vide théorique affecte donc la capacité de définition et de mise à contribution de certains intangibles, malgré que ceux-ci disposent d'un potentiel de création de valeur future (Kapferer, 2004).

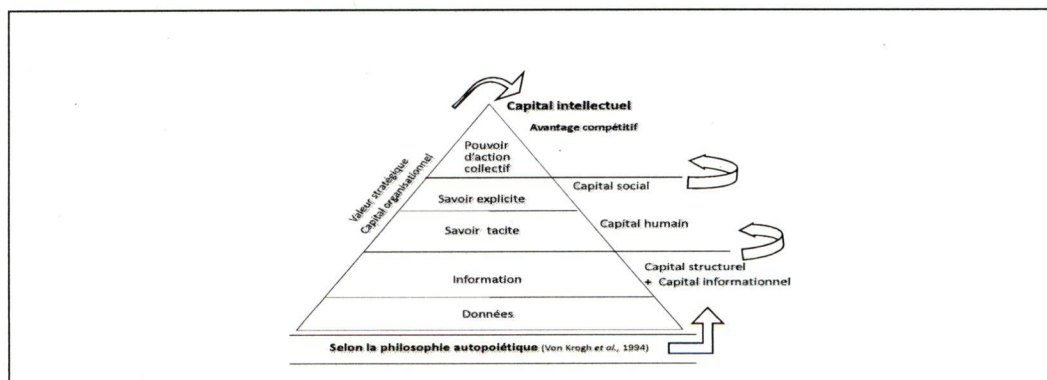
³² la convention comptable veut que seuls les intangibles ayant été achetés par des transactions repérables (tels que des brevets) devraient être considérés comme actifs (traduction libre).

En contrepartie, la compréhension du pouvoir de création de valeur par les intangibles évolue. Notamment, certains auteurs ont démontré que les firmes investissant dans leurs immobilisations, comme leur parc informatique par exemple, accroissaient davantage leur performance si elles investissaient, simultanément, dans l'amélioration des habiletés de leur capital humain (Bresnahan *et al.* dans Blair et Kochan, 2000). Incidemment, le rôle des intangibles est perçu comme étant impératif dans le processus organisationnel de création de valeur (Guthrie *et al.*, 2003). Cependant, Bielen et Sempels (2006) démontrent que l'intangibilité étant associée au risque perçu par le client, la création de valeur aux yeux du client est modérée par la connaissance et l'implication de celui-ci.

3.2 Typologie des capitaux intangibles endogènes

La littérature propose plusieurs modes de classement des capitaux intangibles endogènes. Ceux-ci varient selon la perspective épistémologique utilisée. L'adoption de la philosophie de gestion –cognitivist, connexionniste ou autopoïétique- conditionne la typologie des capitaux intangibles endogènes. Le modèle suivant découle d'une philosophie autopoïétique; le savoir est au cœur du processus de création de valeur endogène et la gestion du savoir implique la gestion du capital intellectuel (Petty et Guthrie, 2000).

Figure 6
Capitaux intangibles endogènes en action



Lavergne, R. et Earl, R (2006). Knowledge Management: A Value Creation Perspective. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict* (AOCCC), Whitney Press Inc., 10(2), 43-

La pyramide du savoir (Davenport et Prusak, 1997) utilisée pour le précédent modèle, facilite l'alignement hiérarchique des capitaux intangibles endogènes. Ce modèle est un guide de référence dans la gestion autopoïétique des capitaux intangibles endogènes. En effet, l'individualité du savoir est un problème pour l'entreprise. La mise en place de mécanismes de partage, de coordination et d'emménagement des savoirs individuels et collectifs, par l'amélioration du capital social et la gestion du capital informationnel, permet de solutionner ce problème : cet actif individuel transite au niveau organisationnel. De façon dynamique et continue, le savoir supporte les activités organisationnelles. Ainsi se crée et s'accroît le capital intellectuel (Lavergne et Earl, 2006). En effet, l'entreprise possède un capital informationnel constituant son réservoir de savoir explicite accumulé dans ses bases informatisées, rapports, modèles et autres (Meilich, 2005). Son capital structurel, c'est-à-dire ses processus et systèmes informatiques notamment, permet l'exploitation du capital informationnel. Ce capital informationnel rendu disponible aux individus de l'entreprise génère leur capacité d'absorption et, alors, le développement de leur savoir tacite puis de leur valeur individuelle ; ainsi prend forme le capital humain.

Pareillement et vice versa, le savoir tacite s'enrichit par l'absorption du savoir explicite (Meilich, 2005); ainsi s'accroît le capital humain. Pour l'entreprise, toutefois, ce capital humain prend forme grâce à la formalisation du savoir tacite; celle-ci est rendue possible par les opportunités d'échanges interindividuels. Le volume de ces occasions d'échange correspond au capital social. En conséquence, la valeur du capital intellectuel repose sur celle du capital humain.

En contrepartie, la valeur du capital humain repose, en amont, sur la valeur du capital informationnel et se concrétise, en aval, par la valeur du capital social. Ensemble, le capital informationnel et le capital social accroissent la valeur du capital humain qui engendre une capacité d'action collective (Lavergne et Earl, 2006).

La gestion du capital intellectuel vise alors à créer et utiliser le savoir de l'entreprise (Roos *et al.*, 1997) qui, lui, est généré par la formalisation continue du savoir tacite individuel en fonction des mission et vision de l'entreprise, c'est-à-dire de son capital organisationnel (Lavergne et Earl, 2006). Ce savoir possédant une valeur stratégique comporte trois catégories : le savoir lié aux employés, le savoir lié aux clients et celui lié à la structure (Boekestein, 2006; Swamy, 2004). À cause du réseau dynamique et complexe de création de valeur (Sveiby, 2001; Allee, 1999) par la gestion du savoir, le capital intellectuel procure un avantage compétitif à l'entreprise.

3.3 Capital Intellectuel

Le concept de capital intellectuel était introduit par Galbraith en 1969, pour désigner tous les actifs et actions de nature intellectuelle de l'entreprise (Swart, 2006). La recension de la littérature met en relief la multiplicité des définitions du capital intellectuel; cette diversité semble résulter du fait que plusieurs disciplines

aux préoccupations variées s'intéressent au capital intellectuel. Le tableau qui suit en fournit un échantillon.

Tableau 8
Définitions du concept de capital intellectuel (CI)

Cohen <i>et al.</i> (1993)	Le CI, comme les muscles du corps, est un capital qui, s'il n'est pas utilisé, est perdu.
Bontis (1998)	Le CI est insaisissable mais, découvert et exploité, il fournit à l'entreprise une nouvelle ressource de base pour est affronter la compétition et gagner.
Edvinsson et Malone (1997)	Possession de savoir, d'expérience pratique, de technologie, de relations et d'habiletés professionnelles procurant un avantage compétitif organisationnel.
Roos <i>et al.</i> (1997)	Incluant les processus et actifs non répertoriés aux états financiers et tous les actifs intangibles (marques déposées, brevets et noms commerciaux), le CI est la somme du savoir des individus d'une entreprise ; il est généré par les compétences, attitude et agilité intellectuelle des employés.
Stewart (1997)	Le CI est un matériel intellectuel à mettre en œuvre pour créer de la richesse – savoir, information, propriété intellectuelle, expérience –.
Olve <i>et al.</i> (1999)	Le CI est un élément de la valeur et une prime au marché de l'entreprise.
Sveiby (2001)	Le CI est la somme d'actifs intangibles résultant de l'action humaine : 1- La structure externe : relations clients et fournisseurs et réputation de l'entreprise ; 2- La structure interne : brevets, concepts, modèles et systèmes informatisés ; 3- L'organisation informelle, appartenant à la structure interne : réseaux internes, culture et employés.
Srivastava <i>et al.</i> (2001)	Le CI est un regroupement de capitaux qui correspondent aux types de connaissances possédées par une entreprise et qui lui permettent d'agir dans son environnement compétitif.
Diakoulakis <i>et al.</i> (2004)	Le CI est le savoir à convertir en valeur par les innovations, inventions, concepts et modèles, programmes informatiques, brevets, processus, base de données et publications.

Certains auteurs établissent une distinction entre le capital intangible et le capital intellectuel, tout en précisant que les actifs intangibles ne contiennent qu'une faible quantité de capitaux non inclus dans le capital intellectuel dont, par exemple, les obligations liées aux fonds de pension (Boeckestein, 2006). Bon nombre d'auteurs répertorient trois classes d'intangibles dans le capital intellectuel : le capital humain, le capital structurel et le capital clients (Bontis *et al.*, 2000). Les composantes génériques du capital intellectuel sont alors les mêmes que celles des capitaux

intangibles. Pour certains auteurs, par contre, le capital intellectuel est un sous-ensemble de tous les actifs intangibles de l'entreprise (Petty et Guthrie, 2000) puisque le capital de marque forme une classe à part en raison de la nature exogène de sa création de valeur. Le capital intellectuel équivaut donc à la somme des capitaux intangibles endogènes. C'est la perspective pour laquelle nous avons optée plus tôt.

Le capital intellectuel découle d'un changement de paradigme ; son intérêt vient du besoin d'identifier, de comprendre, d'évaluer et de gérer le contenu (Petty et Guthrie, 2000 ; Allee, 2000 ; 1999) de cet outil de création de valeur et de performance supérieure de l'entreprise (Mavridis, 2006 ; Joia, 2004 ; Edvinsson et Malone, 1997). L'émergence de l'économie du savoir et l'universalisation du concept ont conféré un statut important au capital intellectuel ; il est devenu une composante essentielle du modèle d'affaires des entreprises (Guthrie *et al.*, 2003 ; Bontis *et al.*, 2000 ; Petty et Guthrie, 2000), peu importe l'industrie.

Les capitaux intangibles endogènes, ou capital intellectuel, permettent à une entreprise de remplir sa mission via l'élaboration, la production et la livraison d'offres appropriées (Srivastava *et al.*, 2001). Toutefois, leur mise en valeur en fonction des besoins des clients est cruciale (Lev et Daum, 2004). Quelle que soit l'entreprise ou quel que soit le secteur industriel, la valorisation du capital intellectuel dépend de la valeur perçue par le consommateur (Swart, 2006 ; Vargo et Lusch, 2004). Dans cette perspective, toutefois, le potentiel de valorisation des capitaux intangibles endogènes par le marché est conditionné par la gestion du haut niveau d'asymétrie d'information entre les vendeurs et acheteurs (Gu et Lev, 2003) ; la logique du service (Vargo et Lusch, 2004) devient un outil de gestion de cette asymétrie par l'implication active du client dans la chaîne de valeur.

3.4 Capital Humain

Les ressources humaines sont une source d'avantage compétitif durable et un facteur clé de création de valeur (Youndt et Snell, 2004 ; Becker *et al.*, 2001) ; ce déploiement de valeur leur confère un statut de capital. Comme en témoigne le tableau suivant, la littérature offre diverses définitions du capital humain ; celles-ci dépendent de l'unité d'analyse : individu ou organisation.

Tableau 9
Définitions du capital humain (CH) dans la littérature

Auteur(s)	Définitions	Unité d'analyse
Hudson (1993)	Le CH est la combinaison de l'héritage génétique, éducation, expérience et attitude face aux affaires et la vie.	Individu
Roos <i>et al.</i> (1997)	Le CH est l'élément générateur du CI par les compétences des employés, attitude et agilité intellectuelle.	Individu
Bontis (1998)	Le CH est la capacité de l'entreprise à extraire la meilleure solution du savoir de ses individus.	Organisation
Bontis (1999)	Le CH est une source d'innovation et de renouveau stratégique. Son essence est l'intelligence pure des membres de l'organisation.	Individu
Bontis <i>et al.</i> (2002)	Le CH représente le bagage de savoirs individuels d'une organisation.	Organisation
Meilich (2005)	Le CH spécifique à une organisation est majoritairement tacite.	Organisation
Lavergne et Earl (2006)	Le CH est un attribut de l'organisation qui découle des habiletés de ses individus.	Organisation

Pour les autopoïétistes, le capital humain n'appartient pas à l'entreprise mais à ses employés ; il est une conséquence directe de la somme de leurs savoirs, expertise, habiletés intellectuelles et talents (Swart, 2006 ; Joia, 2004). Il génère la capacité d'action des individus (Lavergne et Earl, 2006).

Bien que le capital intellectuel contienne une variété de capitaux, le choix de l'autopoïétisme pour appréhender l'entreprise engendre celui de son capital humain à titre d'élément propulsif. En effet, le capital humain correspond à une habileté

d'exploitation des opportunités et, ainsi, supporte l'existence de l'entreprise (Lavergne et Earl, 2006). Le capital humain valorise le capital informationnel et vice versa. La valorisation du capital humain conditionne aussi celle du capital social et vice versa. L'arrimage des capitaux autour du capital humain permet donc d'effectuer le pont entre les volets de l'apparente dialogique individu-organisation (Morin, 1990) : le capital humain individuel concrétise sa valeur grâce au capital social, de nature individuelle et organisationnelle, ainsi qu'au capital informationnel, de nature organisationnelle, et vice versa.

Selon la perspective de la logique dominante du service (Vargo et Lusch, 2004), le capital humain conditionne la valeur de l'échange commercial entre l'entreprise et le client. L'attrait du service rendu par une entreprise découle de la mise en œuvre d'habiletés mentales et physiques transformées en quelque chose d'utile, telle que perçue par le consommateur (Vargo et Lusch, 2004). À cet égard, toutefois, la gestion de la richesse du capital humain est déterminante et il est alors pertinent de considérer les manières dont une entreprise peut acquérir et accroître ce capital. En effet, bien que le capital social et le capital informationnel nourrissent le capital humain au sein de l'entreprise, d'autres sources l'alimentent. En référant au tableau suivant, on comprend que la valeur stratégique du capital humain varie ; dépendant de sa source, celui-ci jouit d'un potentiel variable d'inimitabilité.

Tableau 10
Typologie du capital humain (CH)

CH générique	CH lié à l'entreprise	CH lié à l'industrie
Définitions		
Capital qui se développe hors des frontières de l'entreprise.	Capital détenu par les employés ; par la complexité structurelle, interne et spécifique des processus, il est unique à chaque entreprise.	Capital lié à la tâche et à la profession.
Particularités		
Capital facile à identifier et transférable d'une entreprise à une autre puisqu'il est constitué du bagage académique ainsi que des années, nature et niveaux d'expérience.	Capital résultant d'apprentissages processuels idiosyncratiques et difficiles à transférer, notamment aux compétiteurs, car il est lié au contexte de l'entreprise.	Capital hybride découlant des bagages académiques et expériences spécifiques dans certains domaines et qui, donc, peut être transféré d'une entreprise à l'autre au sein d'une même industrie.

Swart, J. (2006). Intellectual capital : disentangling an enigmatic concept. *Journal of Intellectual Capital*, 7(2), 136-159.

Conséquemment, tous les types de capital humain n'offrent pas le même éventail de bénéfices stratégiques aux clients ni à l'entreprise (Swart, 2006). Le capital humain de nature générique ainsi que celui lié à l'industrie favorisent le développement du capital humain lié à l'entreprise. Toutefois, seul ce dernier type est idiosyncratique et offre un avantage compétitif durable à l'entreprise.

3.5 Capital social

Le capital humain et le capital social sont distincts mais intimement liés (Lavergne et Earl, 2006). En effet, grâce au capital social créé entre les individus, le capital humain s'exprime. Le capital social stimule le développement du capital humain (Liebowitz, 2004) et vice versa (Granovetter, 1985). Puisque le capital humain spécifique à une organisation est majoritairement tacite (Meilich, 2005), le capital social joue un rôle clé de support (Swart, 2006) au processus de création de valeur (Liu, 2005 ; Burt, 1992 ; Coleman, 1988 ; Bourdieu, 1985).

Le capital social étant basé sur la qualité des interrelations individuelles (Lavergne et Earl, 2006), il nécessite la gestion du contexte environnemental (Swart, 2006) et du réseau de liens interindividuels (Lin, 1999). Les individus bénéficiant des meilleurs liens et capacité d'utilisation de ceux-ci peuvent mieux exploiter et nourrir l'actif social (Granovetter, 1985). Plus la fréquence des échanges est élevée et l'actif social sollicité, plus se concrétise la création de valeur (Edvinson *et al.*, 2004).

Adoptant cette perspective du réseau, Swart (2006) effectue une revue de littérature des modes de création, développement et mesure du capital social. Il en ressort que le capital social 1) se concrétise à l'intérieur de réseaux d'obligations civiles, 2) se nourrit d'interrelations individuelles au sein de groupes spécifiques et 3) se valorise grâce aux ressources enchâssées et disponibles dans le réseau social d'un individu ou d'une entité sociale. Un échantillon de la recension de la littérature sur le capital social, parfois désigné relationnel, permet de générer les tableaux suivants.

Tableau 11
Définitions du capital social (CS) dans la littérature

Auteur (s)	Définition du capital social (CS)
Bourdieu (1985)	Le CS est un des quatre capitaux –social, culturel, symbolique, et économique- donnant à un agent la possibilité d'agir.
Coleman (1988)	Le CS est un moyen de recherche de valeur dans une famille, groupe, organisation ou communauté, dans le but d'aider les membres sociaux qui sont à l'intérieur de l'environnement social.
Burt (1992)	Le CS est une qualité, ou une opportunité, créée entre les individus.
Liu (2005)	Le CS réfère au contact d'un individu avec tous types de personnes: famille, ami, collègue ou toute autre personne plus éloignée.

Tableau 12
Définitions du capital relationnel (CR)

Auteur(s)	Définitions du capital relationnel (CR)
Bontis (1999)	Le CR englobe le savoir enchâssé dans toutes relations développées par une organisation avec ses clients, compétiteurs, associations marchandes, fournisseurs et le gouvernement.
Russ et Darling (2000)	Le CR est un actif entre les éléments d'un système ; il résulte du potentiel d'interaction et crée la capacité d'action.
Diakoulakis <i>et al.</i> (2004)	Le CR est la valeur des relations de l'entreprise avec ses clients, fournisseurs, sous-contractants et autres joueurs majeurs du marché
Cigref (2006)	Le CR regroupe tout ce qui relie l'organisation à son environnement externe : relations avec les clients, fournisseurs, partenaires, réseaux et régulateurs.

Les frontières du capital social et du capital relationnel semblent parfois différer. Les relations des individus de l'entreprise avec les clients, fournisseurs, instances gouvernementales et autres entités externes sont parfois désignées capital relationnel et capital clients (Cigref³³, 2006 ; Diakoulakis, 2004 ; Joia, 2004 ; Petty et Guthrie, 2000 ; Bontis, 1999). Pareillement, les relations internes impliquant les employés d'une entreprise sont parfois désignées capital relationnel (Swart, 2006). Il nous apparaît, cependant, que la définition du capital relationnel offerte par Russ et Darling (2000) permette de bien appréhender le capital social d'une entreprise. Le système de création de valeur organisationnelle suggéré par eux peut inclure l'entreprise et ses clients. Apprendre à coordonner les interactions des employés, d'une part, ainsi que les actions des employés avec les clients, d'autre part, est une condition fondamentale de la logique du service proposée par Vargo et Lusch (2004).

3.6 Capital informationnel

La définition du capital informationnel dépend de l'épistémologie. En effet, si l'épistémologie de l'organisation influence les modes de gestion d'une entreprise,

³³ Cigref est l'acronyme utilisé par le Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises.

c'est en raison de la place prépondérante ou non qu'elle accorde à la nature individuelle du savoir (Marr *et al.*, 2003). Cependant, l'épistémologie organisationnelle étant souvent implicite, non considérée ou non déclarée par les auteurs et praticiens, les concepts d'information et de savoir sont souvent interchangeables. À titre d'exemple, Forsyth (2004) déclare : « [t]he management of information is probably an organisation's single most important competitive capability [...]; [...] emerging as a critical factor in achieving greater efficiencies and driving productivity » (p.228)³⁴. Bien que l'esprit de son allégation nous semble irréfutable, celle-ci est ambiguë : à quoi réfère exactement Forsyth (2004) et que désigne-t-il « information » ? Il est impossible de répondre avec certitude. Cette assertion prouve que l'adoption d'une épistémologie de l'organisation est un incontournable pour créer un entendement commun dans l'économie du savoir.

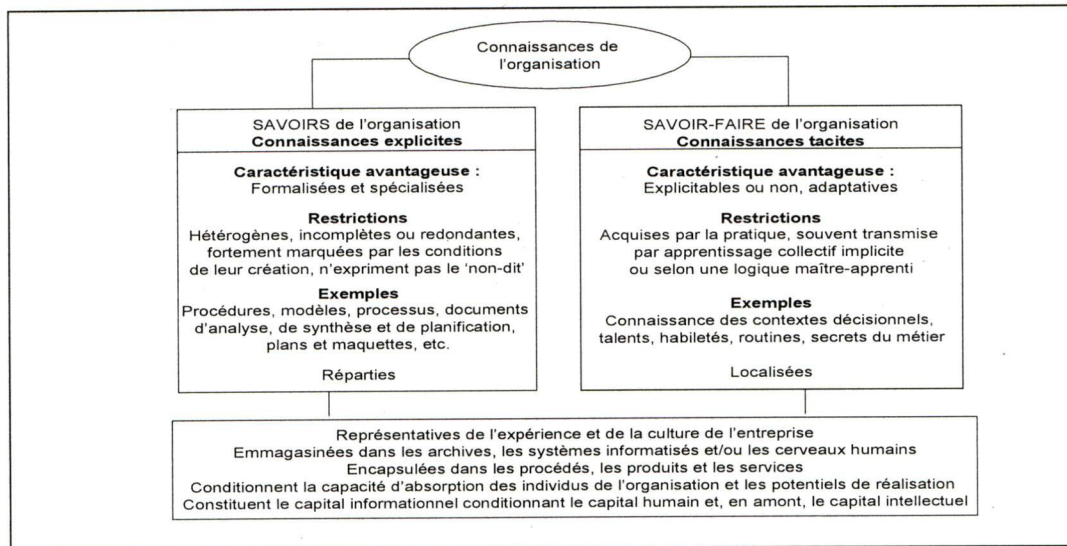
Pour les cognitivistes, le savoir consiste à découvrir un monde préexistant pour solutionner des problèmes (Von Krogh, 1994). L'accent est alors mis sur les mécanismes de classement, d'accumulation et d'encodage de données et d'informations. Le processus de création et de gestion du capital informationnel est lié à la capacité du système informatique organisationnel. Les connexionnistes, quant à eux, tentent de modéliser le savoir collectif dans l'organisation puisque la découverte de la réalité découle des interactions sociales (Oubrich, 2003). Selon les perspectives cognitive et connexionniste, les concepts d'information et de données sont parents : l'information correspond aux données contextualisées auxquelles on a donné un sens ; le savoir, lui, correspond à l'information contextualisée ; le pouvoir d'action et la résolution de problèmes émergent de l'application d'informations colligées (Loew *et al.*, 2004 ; Von Krogh, 1994).

³⁴ la gestion de l'information est la capacité organisationnelle offrant le plus important avantage compétitif [...] ; [...] elle devient un facteur critique d'efficacité et d'efficience organisationnelles (traduction libre).

Pour les autopoïétistes, l'information est la partie émergente et tangible du savoir, traité par les outils informatiques (Ermine, 1998). Le savoir n'existe qu'à l'intérieur d'un système humain alors que l'information peut être capturée et transmise par voie digitale (Blumentritt et Johnston, 1999). Les autopoïétistes soutiennent que le savoir ne peut être que de nature personnelle (Diakoulakis *et al.*, 2004) et contextuelle. Conséquemment, tout savoir est d'abord expérientiel et tacite (Swamy, 2004 ; Davenport et Prusak, 1997) pour être ensuite converti en savoir explicite, grâce à la structure et aux réseaux de relations mis en place par l'entreprise.

La gestion du capital intellectuel transite par celle des données, informations et savoirs ainsi que par la reconnaissance de leur nature variée (Diakoulakis *et al.*, 2004), détaillée dans la figure suivante.

Figure 7
Typologie des savoirs de l'organisation



Adaptée de Grundstein, M. (2000). *GAMETH: un cadre méthodologique pour repérer les connaissances cruciales pour l'entreprise*. 10^{ème} Congrès International de l'AFAV, novembre. Saisie le 29 mai 2005, de <http://www.ebiz.int-evry.fr/km/refs/article2.pdf>.

La valeur du capital informationnel se bâtit de manière itérative. Matériel brut de création de valeur (Kaplan et Norton, 2004) puisqu'il est conditionné par les capitaux humain et social, il résulte de savoirs tacites individuels, devenus explicites grâce à la mise à contribution du capital social (Lavergne et Earl, 2006). Une fois explicites, les savoirs sont colligés sous forme d'information codifiée pour une utilisation future. Les savoirs explicite et tacite sont donc complémentaires (Lavergne et Earl, 2006) et forment un continuum (Seufert *et al.*, 1999) : le savoir tacite conditionne la capacité d'absorption du savoir explicite (Meilich, 2005) et l'explicitation du savoir tacite conditionne la valeur du capital informationnel.

Dans une optique de création de valeur par la gestion du savoir (Liebowitz, 2004), le savoir tacite permet de développer un avantage compétitif durable (Nonaka *et al.*, 2000), puisqu'il est un actif difficilement imitable (Liu, 2005). Le savoir tacite est idiosyncrasique et lié à un contexte social et culturel (Davenport *et al.*, 1998) ; il

est aussi la source de la capacité d'action (Sveiby, 2001; Davenport *et al.*, 1998 ; Von Glaserfelt, 1988).

L'inertie d'un actif intangible comme le savoir a des implications importantes sur la création de valeur puisque celle-ci dépend de l'infrastructure de l'entreprise, constituée de processus et de systèmes de gestion arrimant les actifs technologiques et humains (Gløet et Berrell, 2003). Sans support efficace ainsi que de système de mise en valeur et d'exploitation, la valeur des données, de l'information et du savoir se dissipe plus rapidement que celle d'actifs matériels (Lev, 2002). Ainsi, Kaplan et Norton (2004) incluent, également, dans le capital informationnel, les systèmes de gestion d'information, banques de documentation, procédures et protocoles de gestion. La gestion des données, informations et savoirs transite donc par les processus organisationnels.

4. CAPITAUX INTANGIBLES EXOGÈNES

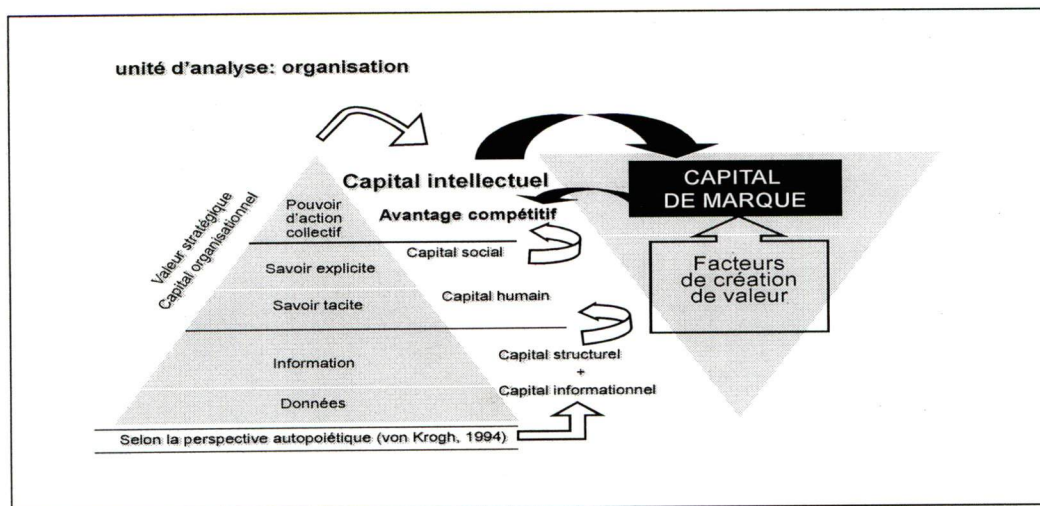
Les capitaux intangibles extra organisationnels, dont la valeur s'accroît de manière exogène, composent le côté droit du cadre conceptuel. Tous les actifs intangibles ne peuvent être enchâssés dans le capital intellectuel. Notamment, « [...] there are items of an intangible nature that do not logically form part of a company's intellectual capital. A firm's reputation is one such item. Reputation may be a by-product (or a result) of the judicious use of a firm's intellectual capital [...] » (Petty et Guthrie, 2000, p.158)³⁵. Pareillement, en 1999, l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE) accepte qu'une catégorie de capitaux intangibles se situe hors du capital intellectuel, celui-ci n'étant qu'un sous-ensemble des capitaux faisant partie de l'ensemble des capitaux intangibles de l'entreprise (Petty et Guthrie, 2000). Ces capitaux extra organisationnels sont chapeautés par les

³⁵ la réputation d'une entreprise ne fait pas partie du capital intellectuel ; elle est un produit dérivé (un résultat) de la judicieuse utilisation du capital intellectuel de l'entreprise [...] (traduction libre).

perceptions que l'entreprise génère dans le marché (Srivastava *et al.*, 2001). Ce capital intangible exogène est représenté par le capital de marque de l'entreprise.

Les capitaux intangibles extra organisationnels ne sont pas indépendants des capitaux intangibles endogènes, au contraire. Selon la théorie de la logique du service, les connaissances sont au cœur du processus d'échange entre l'entreprise et ses clients (Vargo et Lusch, 2004). En conséquence et puisque « l'usage » du savoir implique que, par des relations et processus, celui-ci soit transformé en un produit³⁶ ou service qui ait une valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes (Swart, 2006), le modèle suivant fait écho au modèle de Lavergne et Earl (2006) pour inclure le capital de marque.

Figure 8
Capitaux intangibles endogènes et exogènes en action



Lavergne, R. et Earl, R (2006). Knowledge Management: A Value Creation Perspective. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict (AOCCC)*, Whitney Press Inc., 10(2), 43-60

³⁶ Il est ici pertinent d'adopter, pour le concept de produit, l'idée de Kotler rapportée par Keller (1998), soulignant que ce concept peut représenter tous types d'extrants tangibles ou intangibles.

4.1 Capital de marque

Le capital de marque se compose de deux concepts : la marque et le capital lié à la marque. Chacun bénéficie d'une littérature abondante. La recension de celle-ci permet de retenir les principaux éléments qui, considérant la problématique à l'étude, nourrissent la réflexion au sujet a) du concept de la marque, b) du concept de capital lié à celui de la marque et c) du concept de capital de marque.

4.1.1 *Concept de la marque*

Le mot *marque* vient de *brandr* en scandinave ancien et signifie brûler. Servant, à l'origine, à identifier et distinguer le bétail de commerçants, la « marque » devient rapidement un moyen de référence relative à la qualité et fiabilité (Blackett et Harrison, 2001 ; Keller, 1998). Selon Walliser (2001), l'utilisation de la marque remonte à l'antiquité alors que des artisans signaient leur production en apposant un sceau garantissant la qualité de leurs produits. C'est au cours du siècle passé et peu à peu que la marque est devenue un instrument de concurrence pour capter et fidéliser la demande du marché (Walliser, 2001). Aujourd'hui, la marque est considérée comme « [o]ne of the most popular and potentially important marketing concepts to arise in the 1980s was the concept of brand equity » (Keller, 1998, p.42)³⁷.

Au sens large, « [a]ny proper noun is a brand. You are a brand » (Ries et Ries, 2002, p.5)³⁸. Selon l'American Marketing Association, une marque est un nom, un signe, un symbole ou un concept créatif, ou une combinaison des éléments qui précèdent, pour identifier des biens et services (Keller, 1998) et qui influencent les acheteurs (Kapferer, 2004). Aujourd'hui, parce que « [w]e've become

³⁷ l'un des construits marketing les plus populaires et, potentiellement, le plus important ayant émergé durant les années '80 (traduction libre).

³⁸ tout nom propre est une marque. Vous êtes une marque (traduction libre).

information-rich and time-poor » (Neumeier, 2003, p.8)³⁹, le marquage prend une importance particulière dans le comportement du consommateur (Moss et Schuiling, 2004). Ainsi et alors que nous sommes actuellement dans une période que Madden *et al.* (2002) désignent « [...] the Golden Age of the brand » (p.1)⁴⁰, « brands provide a number of important functions » (Keller, 1998, p.14)⁴¹.

4.1.1.1 *Marque et valeur à l'entreprise*

Grâce à leur pouvoir de différenciation stratégique, les marques « create value for the firm » (Kapferer, 2004, p.27)⁴². En effet, « [c]onsumers buy brands, they don't buy companies » (Ries et Ries, 2002, p.67)⁴³. La marque est donc l'un des actifs intangibles les plus importants (Leone *et al.*, 2006) et un actif stratégique pour une entreprise.

La marque est un actif incorporel stratégique qui peut être valorisé, déprécié, cédé (Walliser, 2001). Elle résulte directement de la stratégie d'affaires (Kapferer, 2004) et, par la livraison d'un « [...] bundle of benefits its rivals cannot match » (Kak, 2002, p.24)⁴⁴, elle permet à l'entreprise de se distinguer des concurrents. La marque vise donc à créer « [...] a competitive advantage » (Aaker, 1996, p.204)⁴⁵ qui peut être durable (Kapferer, 2004).

De plus, la marque génère de la valeur, en agissant comme un « [...] tool for increasing business » (Kapferer, 2004, p. 448)⁴⁶. Une marque forte est « [...]

³⁹ nous sommes submergés d'information et manquons de temps (traduction libre).

⁴⁰ [...] l'âge d'or de la marque (traduction libre).

⁴¹ la marque joue un nombre important de fonctions (traduction libre).

⁴² créent de la valeur pour l'entreprise (traduction libre).

⁴³ les consommateurs achètent des marques et non des entreprises (traduction libre).

⁴⁴ [...] ensemble de bénéfices qui ne peuvent être copiés par ses concurrents (traduction libre).

⁴⁵ [...] une source d'avantage compétitif (traduction libre).

⁴⁶ [...] outil de croissance des affaires de l'entreprise (traduction libre).

essential to accomplishing growth » (Rao *et al.*, 2004, p.126)⁴⁷ lorsque le marché est hautement compétitif.

Également, les marques sont un outil de stabilité pour l'entreprise, puisqu'elles possèdent une longévité particulière. À cet égard, Aaker (1991) remarque que 19 des 22 catégories de produits répertoriées entre 1925 et 1985 en Amérique du nord sont dominées par les mêmes marques. Les marques ayant une vie au-delà du produit ou service qu'elles représentent, elles ont un potentiel important de création de valeur organisationnelle (Moss et Schuiling, 2004).

Barrière à la sortie

La valeur et le pouvoir d'une marque sont liés à l'évaluation mentale qui est réalisée par un consommateur et elle constitue, pour une entreprise, une « barrière à la sortie » de ses clients (Kapferer, 2004). Les pouvoir et valeur de la marque résultent de l'expérience cumulative du client avec la marque et de la connaissance acquise suite à celle-ci (Leone *et al.*, 2006). Une marque correspond à « a unique set of values, both tangible and intangible » (Kapferer, 2004, p.3)⁴⁸ qui, de façon cohérente et répétitive, satisfont les attentes de consommateurs spécifiques (Kapferer, 2004).

Pour l'entreprise, la marque offre le meilleur type de loyauté qui puisse exister (Joia, 2004; Kapferer, 2004) puisqu'elle engendre : a) une relation basée sur la confiance du consommateur ainsi que, incidemment, b) la prévisibilité de la demande (Moss et Schuiling, 2004; Keller, 1998). La marque influence aussi la vitesse d'adoption et de référence d'un produit (Srivastava, 1999). Globalement, Lemon *et al.* (2001) résument ainsi le rôle de la marque :

⁴⁷ [...] même essentielle à la croissance (traduction libre).

⁴⁸ un ensemble unique de valeurs tangibles et intangibles (traduction libre).

First, it acts as a magnet to attract new customers to the firm. Second it can serve as a reminder to customers about the firm's products and services. Finally, it can become the customer's emotional tie to the firm (p.22)⁴⁹.

Barrière à l'entrée

De plus, les marques procurent un avantage différentiel qui crée une barrière à l'entrée sur le marché et, ainsi, éloignent la concurrence (Blackett et Harrison, 2001 ; Keller, 1998). En résumé, Walliser (2001), qui réfère à Aaker (1994), précise que la marque agit à cinq niveaux pour l'entreprise. Elle a) facilite la conquête des consommateurs, b) stabilise le fonds de commerce, c) autorise des marges supérieures, d) bonifie la croissance par l'extension de la marque, e) protège contre la concurrence et f) améliore le pouvoir de négociation avec les distributeurs. Kapferer (2004) souligne également que les marques sont porteuses d'un double pouvoir d'influence : pénétration accrue du marché et augmentation des fréquences d'achats.

4.1.2 Concept de la marque lié au concept de capital

L'association de la notion de marque à celle de capital est relativement récente puisque c'est dans les années '80 que la marque acquiert une valeur de capital (Walliser, 2001) et devient peu à peu un concept d'affaires et de gestion central pour les entreprises (Leone *et al.*, 2006). Selon Kapferer (2004), l'émergence du construit capital de marque vise à mettre en relief le « link between reputation and share performance » (p.29-30)⁵⁰. À cet égard, la littérature stipule que la l'adjonction du concept financier de capital et du concept marketing de la marque

⁴⁹ Premièrement, elle agit comme un aimant pour attirer les nouveaux clients vers l'entreprise. Deuxièmement, elle agit, auprès des consommateurs, comme un rappel des produits et services de l'entreprise. Finalement, elle devient un lien affectif liant le consommateur à l'entreprise (traduction libre).

⁵⁰ lien entre le capital de marque et la performance de l'entreprise (traduction libre).

est symptomatique de la reconnaissance de la valeur financière des marques et a un impact majeur sur la gestion globale de l'entreprise (Kapferer, 2004).

Dans la même veine, Keller (1998) souligne que le construit capital de marque a, en effet, une portée managériale importante puisque son édification, loin d'être une fin en soi, est plutôt un outil stratégique guidant la gestion des ressources organisationnelles. Le construit du capital de marque démontre, selon Kapferer (2004), « it is essential to manage the value of this equity » (p.79)⁵¹ et que, pour ce faire, « brands no longer be entrusted to the marketing people only » (p.78)⁵². Le capital de marque implique l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise puisqu'il se construit progressivement alors que, simultanément, l'entreprise croît (Kapferer, 2004).

Liée au monde des affaires, la marque est un outil de croissance et de profitabilité et est considérée comme un actif intangible stratégique pour l'organisation (Blackett et Harrison, 2001). À ce titre, il est donc normal de parler de « capital-marque » (Walliser, 2001, p.159). L'association du concept de la marque avec celui de capital démontre « [...] the relationship between the firm and its customers [...] » (Rao *et al.*, 2004, p.129)⁵³. Cette association fait état de l'influence que la marque a sur « [...] firm value by accelerating and enhancing cash flows or by reducing risk [...] of the future cash flows [...] » (Rao *et al.*, 2004, p.129)⁵⁴ et ce, en assurant la loyauté du consommateur (Keller, 1998).

La littérature offre de nombreuses définitions du capital de marque. Pour certains, il se définit comme un actif immatériel existant dans l'esprit des consommateurs (Walliser, 2001). Celui-ci permet, à une organisation, un produit ou

⁵¹ qu'il est essentiel de gérer la valeur de ce capital (traduction libre).

⁵² les marques ne peuvent plus être sous la seule responsabilité des gens de marketing (traduction libre).

⁵³ [...] la relation entre l'entreprise et ses clients [...] (traduction libre).

⁵⁴ [...] la valeur de l'entreprise en accélérant et bonifiant ses liquidités ou en réduisant le risque [...] associé au potentiel de générer des liquidités [...] (traduction libre).

un service, de se différencier dans son marché (Moss et Schuiling, 2004). Pour Keller (1998), « *customer-based brand equity is defined as the differential effect that brand knowledge has on consumer response to the marketing of that brand* » (p.45)⁵⁵. D'autres auteurs stipulent que le capital de marque correspond à un ensemble d'associations et de comportements du consommateur grâce auquel une entreprise peut générer un plus fort volume ou une plus grande marge qu'elle ne le pourrait autrement (Leuthesser, 1988, dans Kapferer, 2004).

Incidentement, « [b]uilding brand equity requires creating a brand that consumers are aware of » (Keller, 1998, p.68)⁵⁶. Le développement du capital de marque nécessite donc de gérer en toute cohérence les associations que la marque génère dans l'esprit du consommateur et par lesquelles il peut « [...] have strong, favorable, and unique brand associations » (Keller, 1998, p.68)⁵⁷.

4.2 Modèles de mesure du capital de marque

Les dimensions du capital de marque sont l'objet d'un intérêt de la part des praticiens et académiciens ; ils en offrent divers modèles de mesure dont le Brand Dynamics Model de Millward Brown (BDM), l'Equity Engine de Research International (EE), le Brand Asset Valuator (BAV) et le Landor de Young & Rubicam ainsi que le Customer-Based Brand Equity (CBBE) de Keller (1998) et le Brand Equity Ten (BET) d'Aaker (1996). Les modèles Interbrand et Brand Equity étant spécifiquement conçus pour mesurer la valeur financière des marques (Keller, 2008 ; Aaker, 1996), ils sont non pertinents dans le cadre de la présente recherche. Pareillement pour l'EquiTrend de Total Research International qui est destiné à

⁵⁵ le capital de marque se définit comme l'effet différentiel que la connaissance de la marque génère sur la réponse du consommateur au marketing de la marque (traduction libre).

⁵⁶ l'édification du capital de marque nécessite de créer une marque que les consommateurs reconnaissent (traduction libre).

⁵⁷ [...] développer des associations fortes, favorables et uniques (traduction libre).

établir un répertoire du classement des marques, il n'est pas un modèle d'intérêt actuellement.

Keller (1998) stipule que le traitement académique le plus compréhensible et connu du capital de marque, et comportant des aspects pertinents aux niveaux financier et stratégique, est celui d'Aaker. En contrepartie, le modèle BAV est fortement respecté par les praticiens et académiciens. Conçu par une grande agence de publicité, le BAV est le plus ambitieux des modèles de mesure du capital de marque (Aaker, 1996). Tout en étant destiné à mesurer les perceptions du consommateur face à une marque, le modèle BAV est lié à un ensemble unique de critères financiers; il détermine la contribution d'une marque à la valeur intangible d'une entreprise (Keller, 2008). Le modèle CBBE, quant à lui, se veut un modèle synthèse des concepts et mesures des modèles BDM et EE (Keller, 2008). Le modèle CBBE se veut, aussi, un modèle complémentaire au BAV puisque, selon Keller (1998), ce dernier est plutôt efficace au niveau stratégique alors que le CBBE est spécialement destiné à fournir des informations tactiques au niveau des catégories.

En bref, les caractéristiques et dimensions de chacun des modèles que nous avons nommés, sont synthétisées dans le tableau suivant.

Tableau 13
Modèles de mesure du capital de marque

Modèles	Dimensions	Particularités
BDM (Millward Brown)	1) présence, 2) pertinence, 3) performance, 4) avantage 5) attachement	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle de mesure de la force évolutive de la relation du consommateur avec la marque, émanant de l'industrie • Recours à 5 niveaux ascendants
EE (Research International)	1) affinité Sous-dimensions : 1.1- autorité, 1.2- identification, 1.3- approbation 2) performance Sous-dimensions : 1.1- produit, 1.2- service	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle de mesure d'affinité progressive du consommateur avec la marque et de sa perception de la performance fonctionnelle de la marque, émanant de l'industrie • Recours à 2 dimensions clés de mesure avec 5 sous-dimensions dont la mesure obtenue est ensuite comparée avec le prix
CBBE (Keller, 1998)	1) connaissance, 2) image Sous-dimensions : 1- saillance, 2 -a- performance, 2- b-imagerie, 3 -a- jugements, 3 -b- sentiments, 4- résonance	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle synthèse des BDM et du EE, en tentant d'augmenter leur capacité, émanant du monde académique • 2 dimensions principales et 4 niveaux ascendants de mesures de construction d'une marque
BAV (Young & Rubin)	1) différenciation, 2) énergie, 3) pertinence, 4) estime, 5) connaissance	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle de mesure des perceptions du consommateur, émanant de l'industrie • Modèle lié à un ensemble de critères financiers de mesure de la contribution d'une marque à la valeur intangible d'une entreprise • Recours à 5 dimensions clés
Landor (Young & Rubin)	1) connaissance et 2) estime.	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle de mesure du capital de la marque d'un pays à l'autre, ancêtre du BAV et émanant de l'industrie • Recours à 2 dimensions clés
BET (Aaker, 1996)	1) loyauté : 1.1-prime par le prix, 1.2- satisfaction; 2) qualité perçue : 2.1- qualité perçue, 2.2- popularité ; 3) associations : 3.1- valeur perçue, 3.2- personnalité, 3.3- organisation ; 4) Reconnaissance ; 5) Autres actifs : 5.1- part de marché, 5.2- distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle de 4 dimensions de mesure des perceptions du consommateur et 1 autre dimension de mesure du comportement du marché, émanant du monde académique • 5 dimensions avec 10 sous-dimensions

Les modèles du tableau précédent adoptent tous la perspective du consommateur. Plus prescriptifs en matière de gestion de la marque, les modèles BDM, EE ainsi que CBBE appréhendent la mesure de la marque en séquences progressives et interreliées de dimensions et sous-dimensions. Les modèles BAV et Landor sont aussi des modèles séquentiels de construction d'une marque; ils sont parents, le second étant l'ancêtre du premier mais ne mesurant que l'envergure d'une marque. Le BAV est un outil puissant, autant descriptif que prescriptif à notre avis. Tous ces modèles permettent d'effectuer un diagnostic et d'évaluer les éléments moteurs de la performance d'une marque (Keller, 2008); ils comportent des similarités. En effet, les cinq piliers et éléments clés de mesure des CBBE et BAV sont semblables (Keller, 2008 ; 1998), le premier modèle étant spécifiquement conçu pour fournir une information tactique faisant défaut au BAV; ce dernier offre une perspective plus macro et stratégique du positionnement d'une marque (Keller, 1998). Le modèle CBBE, de l'aveu de son auteur, vise à synthétiser les modèles BDM et EE et à fournir un contenu et un éclairage additionnels (Keller, 2008). Le modèle CBBE de Keller (1998) est un modèle hiérarchique des étapes de création et développement du capital de marque. Il se compose de six blocs assemblés dans une pyramide et résultant en un capital de marque significatif seulement si la marque en atteint le sommet (Keller, 2008).

Plus descriptif et s'attardant aux catégories d'actifs créant la valeur de la marque (Keller, 1998 ; Aaker, 1996), le modèle BET d'Aaker (1996) comporte quatre dimensions adoptant aussi la perspective du consommateur; une cinquième dimension, le comportement du marché, vise à mesurer la part, le prix ainsi que la couverture du marché. Bien qu'interreliées également, les dimensions peuvent être appréhendées individuellement, en fonction du contexte (Aaker, 1996). De plus, le modèle est un système simple à deux niveaux, les dimensions et sous-dimensions; il est facile à appréhender et comprendre. En bref, le modèle d'Aaker (1996) nous apparaît adapté à la recherche actuelle alors que les modèles BDM, EE, CBBE et BAV, aux dimensions plus complexes, nous sembleraient pertinents suite à la

présente recherche. A posteriori, ou suite à la mise en place des recommandations et modèle découlant de la présente recherche, un de ces modèles pourraient servir de cadre de référence à l'évaluation du comportement évolutif de la marque.

4.3 **Qualité perçue comme principale dimension du capital de marque**

L'ensemble du modèle BET comporte plusieurs dimensions et sous-dimensions (Aaker, 1996). Or, de l'avis de plusieurs auteurs, la qualité perçue constitue la principale dimension du capital de marque.

Ainsi, pour Keller (2008 ; 2003), la qualité perçue se situe parmi les attributs les plus importants, sinon le plus important, pour déterminer l'attitude et influencer la décision du consommateur envers une marque (Keller, 2008 ; 2003). Ce point de vue est partagé par Aaker (1996) qui va même plus loin, en déclarant que

[P]erceived quality is a brand association that is elevated to the status of a brand asset for several reasons: among all brand associations, only perceived quality has been shown to drive financial performance perceived quality is often a major (if not the principal) strategic thrust of a business perceived quality is linked to and often drives other aspects of how a brand is perceived (Aaker, 1996, p.17)⁵⁸.

Keller (2008 ; 1998) stipule que des recherches ont permis d'identifier les sept dimensions de la qualité perçue : performance, caractéristiques, conformité, fiabilité, durabilité, facilité d'utilisation, style et conception. Ainsi, la littérature reconnaît que « [p]erceived quality is usually at the heart of what customers are buying and, in that sense, it is a bottom-line measure of the impact of a brand

⁵⁸ la qualité perçue est une association à la marque qui est élevée au statut d'actif de la marque pour plusieurs raisons : parmi toutes les associations à la marque, seule la qualité perçue a prouvé être un élément moteur de la performance financière ; la qualité perçue est souvent un élément majeur (sinon le principal) de propulsion des affaires ; la qualité perçue est liée et souvent l'élément moteur des autres éléments supportant la façon dont une marque est perçue (traduction libre).

identity » (Aaker, 1996, p.19)⁵⁹. De plus, la qualité perçue influence directement les décisions d'achat et la loyauté à la marque (Wilson *et al.*, 2004). En bref, la dimension qualité perçue est reconnue comme chapeautant les autres dimensions ; elle est la prémisse du système de création de valeur par la marque dans le marché. Toutefois, comme les attributs supportant la qualité perçue diffèrent d'une catégorie de produits à l'autre (Aaker et Biel, 1993), la gestion de celle-ci requiert de comprendre ce qu'elle signifie pour les segments de clientèle visés (Aaker, 1996).

La littérature offre plusieurs définitions du concept de qualité perçue. Pour Aaker et Biel (1993 p.144), « [*P*]erceived quality can be defined as the consumer's judgment about a product's overall excellence or superiority⁶⁰ ». Pour Keller (2008 ; 1998),

[...] perceived quality is customers' perception of the [...] quality or superiority of a product or service compared to alternatives and with respect to its intended purpose (p.195 ; p.176)⁶¹.

4.4 Actifs liés à la marque

La cinquième dimension désignée « autres actifs » de la marque par Aaker (1996) est peu explicitée dans la littérature. Pour cerner cette dimension, il est donc intéressant de considérer les facteurs suggérés par Wilson *et al.* (2004). Pour la conduite d'une étude sur le phénomène du marquage dans le domaine des boissons gazeuses, Wilson *et al.* (2004) opérationnalisent le modèle d'Aaker (1996). Au sujet des facteurs de la dimension « autres actifs » de la marque, Wilson *et al.* (2004) stipulent :

⁵⁹ la qualité perçue est généralement au cœur de ce que les consommateurs achètent et, en ce sens, elle est la mesure minimale et de base de l'impact de l'identité d'une marque (traduction libre).

⁶⁰ la qualité perçue peut se définir comme le jugement porté par le consommateur sur l'excellence ou la supériorité générale d'un produit (traduction libre).

⁶¹ [...] la qualité perçue se définit comme la perception de [...] la supériorité globale d'un produit ou service par le consommateur, en rapport avec les alternatives pertinentes qui s'offrent à lui, en considération d'un besoin spécifique (traduction libre).

[...] other assets that can prevent competitors from stealing a company's customers [...]: a trademark that protects brand equity from competitors who want to try to confuse customers by using a similar name, symbol, or package. [...]; a patent [...] can prevent direct competition. [...]; the distribution channel [...] (Wilson *et al.*, 2004, p.4)⁶².

Les facteurs de la dimension « autres actifs » de la marque d'Aaker (1996) peuvent donc, selon Wilson *et al.* (2004), être de nature plus ou moins tangible. Plus tangibles et transférables, les marques de commerce et les brevets font partie de cette catégorie d'actifs suggérée par Aaker (1996). De nature plus complexe et intangible, le canal de distribution fait partie également des « autres actifs » de la marque.

5. PROCESSUS ORGANISATIONNELS

Tel que le suggère le cadre conceptuel, c'est par le biais des processus organisationnels que l'entreprise déploie son capital intellectuel (Kaplan et Norton, 2004). Cette section est donc consacrée à ces processus et comporte trois parties. La première recense les principales typologies de processus. Les deuxième et troisième parties présentent respectivement l'influence de la logique dominante du service et de la perspective épistémologique sur le déploiement des processus organisationnels.

5.1 Typologies des processus organisationnels

Des centaines de processus assurent le fonctionnement d'une entreprise. Par contre, certains sont plus stratégiques, dépendant de l'orientation organisationnelle et de l'attribut de différenciation choisis (Kaplan et Norton, 2004). La littérature

⁶² [...] d'autres actifs de la marque peuvent contrecarrer le potentiel de vol des clients d'une entreprise par ses compétiteurs [...]: une marque de commerce empêche les compétiteurs qui voudraient confondre les consommateurs en utilisant un nom, un symbole ou un emballage similaire. [...] ; un brevet [...] empêche la concurrence directe. [...] ; un canal de distribution [...] (traduction libre).

suggère diverses typologies de processus clés de création de valeur. Le tableau suivant présente quatre de celles qui nous apparaissent plus pertinentes au présent cas.

Tableau 14
Typologies potentielles des processus organisationnels de création de valeur

Auteur	Processus							
Wind (2006)		Complétion commandes				Création com- mandes	Génération demandes	
Lambert (2006)	Gestion retours	Dévelop- ement produits	Gestion fournis- seurs	Gestion fabrica- tion	Complé- tion com- mandes	Gestion deman- des	Service client	CRM
Srivastava <i>et al.</i> (2001 ; 1999)		Dévelop- ement produits	Gestion chaîne approvisionnement					CRM
Kaplan et Norton (2004)		Innova- tion	Gestion opérations					
					Gestion clients			
	Réglementation et environnement social							

La typologie de Srivastava *et al.* (2001 ; 1999) découle de la théorie de l'avantage des ressources ; Vargo et Lusch (2004) y réfèrent au cours de l'exposé théorique de la logique dominante du service ; elle est donc alléchante à considérer présentement. La classification des processus de Wind (2006) suggère, quant à elle, d'aligner les unités organisationnelles au sein des processus ; elle est donc également intéressante puisqu'elle adhère au principe fondamental de coordination de la logique dominante du service. Le cadre de référence de Lambert (2006) est aussi basé sur l'intégration coordonnée et interfonctionnelle des activités de l'entreprise et ce, pour supporter la mise en place de la nouvelle logique dominante du service ; il est donc pertinent. Cependant, la typologie de quatre processus de Kaplan et Norton (2004) sied davantage à notre présente recherche puisqu'elle adopte une perspective cohérente avec celle du cadre conceptuel de notre présente démarche de recherche. En effet, tout en épousant une perspective orientée client comme celle de la logique dominante du service, les processus internes sont déployés dans une optique

stratégique a) de satisfaction des objectifs du client et, incidemment, b) de création de valeur pour les parties prenantes de l'entreprise (Kaplan et Norton, 2006 ; 2004). Les quatre catégories de processus susceptibles de générer cette valeur sont étayées dans le tableau suivant.

Tableau 15
Typologie des processus organisationnels de gestion

Processus	Définition Selon une approche cognitive de gestion
Gestion des opérations	Processus de gestion des activités quotidiennes de la chaîne de valeur de l'entreprise.
Gestion clients	Processus de gestion des clients ciblés, prospectés, retenus.
Gestion de l'innovation	Processus de gestion des activités de R&D.
Gestion de la réglementation et de l'environnement social	Processus de gestion des réglementations sectorielles ainsi que des attentes sociales.

Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (2004). *Strategy maps : converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Publishing Corporation, United States of America.

5.2 Influence de la logique dominante du service sur les processus organisationnels

Traditionnellement, du point de vue de l'entreprise, le rôle des processus organisationnels est de permettre l'accomplissement de la mission de l'entreprise et, ainsi, d'assurer ses pérennités, croissance et profitabilité. Du point de vue du client, le rôle des processus organisationnels est d'offrir une expérience supérieure d'achat grâce à une marque de produits ou services de qualité et innovateurs (Kaplan et Norton, 1996). La logique du service n'altère aucunement ce rôle mais, plutôt, conditionne le mode de déploiement des processus internes de l'entreprise dans la réalisation de celui-ci.

En effet, l'adoption de la logique dominante du service implique que nous nous éloignons de la commercialisation de biens tangibles pour nous orienter vers la commercialisation d'un service (Vargo et Lusch, 2004). Pour ce faire, l'entreprise doit intégrer les compétences de ses individus, c'est-à-dire son capital intellectuel, afin de les transformer en service (Lusch et Vargo, 2006). Deux catégories de processus sont, à notre avis, particulièrement influencées par cette nouvelle logique du service : le processus de gestion des opérations et celui de gestion clients. Voyons ce qui en est.

5.2.1 *Processus de gestion des opérations*

La gestion des opérations correspond à la gestion de l'environnement interne de l'entreprise. Traditionnellement, le processus de gestion des opérations démarre avec la réception de la commande du client et s'achève par la livraison des produits ou services au client (Kaplan et Norton, 1996). De nature plutôt répétitive, les activités de gestion des opérations incluent l'acquisition des matières premières de fournisseurs, la conversion de celles-ci en produits finis, la distribution de ces derniers à ses clients et la gestion du risque (Kaplan et Norton, 2004). Le processus de gestion des opérations vise à optimiser l'utilisation des capitaux organisationnels endogènes et des sources d'approvisionnement ; il vise aussi à améliorer le cycle de production, les coûts d'opération et la productivité ainsi que la croissance des revenus de l'entreprise (Kaplan et Norton, 2004 ; 1996). Pour le client, la valeur potentielle générée par le processus de gestion des opérations se traduit par la transaction de produits ou services de qualité et diversifiés, une structure de prix alléchante de même qu'une livraison rapide et conforme à ses besoins (Kaplan et Norton, 2004).

La logique dominante du service instille une nouvelle perspective : le rôle traditionnel de livraison transactionnelle de produits ou services est révolu (Srivastava *et al.*, 1999). L'échange transactionnel fait place à l'échange relationnel ;

la livraison d'un service est hyperonymique aux produits ou services (Lusch et Vargo, 2006). Conséquemment, la gestion des opérations sert à la création d'un service dont les produits ou services sont les médiateurs (Vargo et Lusch, 2004) bien que la gestion des opérations continue d'inclure la production et livraison de produits ou services. Le service n'est plus appréhendé comme un attribut ou une valeur ajoutée aux produits ou services mais comme l'objet d'une transaction relationnelle entre l'entreprise et le consommateur, nonobstant que des produits ou services fassent partie de cet échange.

La perspective du service influence donc le processus de gestion des opérations par le nouveau modèle d'allocation des ressources qui l'accompagne. Le processus de gestion des opérations gère des capitaux tangibles et intangibles mais les capitaux intangibles sont la source ultime de création de valeur dans la livraison du service (Kaplan et Norton, 2004); ces capitaux sont humain, informationnel et social (Lavergne et Earl, 2006). Via la gestion des activités quotidiennes de gestion de ses opérations, l'entreprise exploite donc les compétences spécialisées, habiletés et savoirs qui lui sont disponibles (Hunt et Madhavaram, 2006), en vue de cocréer avec ses clients une offre de valeur (Lusch et Vargo, 2006 ; Vargo et Lusch, 2004). Pour le client, la valeur potentielle cocrée au fil du processus de gestion des opérations se traduit par une offre qui lui est adaptée au niveau de la structure de prix et de la facturation de même qu'au niveau de la qualité de la livraison du service qui est accompagné de produits ou services.

5.2.2 *Processus de gestion clients*

La gestion clients correspond à la gestion de l'environnement externe de l'entreprise. Traditionnellement, le processus de gestion clients démarre avec la segmentation du marché et s'achève avec l'intensification des relations avec les clients (Kaplan et Norton, 2004).

La logique dominante du service instille une nouvelle perspective; le processus de gestion clients est repensé (Sheth et Sisodia, 2006 ; Wind, 2006) et met l'accent sur les clients, non sur les marchés (Viet Ngo et O'Cass, 2009). La vocation première du processus de gestion clients n'est plus de segmenter et de communiquer avec le marché externe pour lui faire valoir les attributs de valeur d'une offre afin d'augmenter son attrait auprès des clients. La vocation du processus de gestion clients est de faire entrer le client dans l'entreprise afin d'influencer la gestion des processus internes dans la création de l'offre (Niven, 2006; Srivastava *et al.*, 1999). La vocation du processus de gestion clients est de soutenir la production de l'offre afin d'accroître la valeur perçue par le client.

Puisque le processus de gestion clients n'agit plus *sur* mais *avec* le client, la logique du service devient une nouvelle théorie d'échange économique (Vargo et Lusch, 2006 ; 2004) ; le processus de gestion clients coordonne l'échange de compétences ou du service (Vargo et Lusch, 2004). Incidemment, en changeant sa perspective du processus de gestion clients, l'entreprise change celle des autres processus : la valeur perçue, expérimentée et comprise par le client devient un leitmotiv organisationnel (Srivastava *et al.*, 2001). Le processus de gestion clients catalyse les processus internes qui sont alors orientés et coordonnés en considération du point de vue du client (Wind, 2006).

Par la logique dominante du service, le processus de gestion clients devient nécessairement le porte-voix du client au sein de l'entreprise et le pivot intégrateur et coordonnateur des autres processus organisationnels (Lusch et Vargo, 2006 ; Wind, 2006). Alors que le processus de gestion clients fait entrer la perspective du client dans l'entreprise, de manière à ce que tous les savoirs et habiletés disponibles à l'entreprise contribuent à l'offre organisationnelle, il influence la configuration et l'orientation commune centrée-client de l'ensemble des processus (Lambert et García-Dastugue, 2006). Incidemment, le processus de gestion clients contribue au

maintien de la gestion efficiente soutenue des autres processus (Viet Ngo et O'Cass, 2009 ; Vargo et Lusch, 2004). De plus, par l'assistance à la production d'une offre perçue plus valable que celle des entreprises rivales, le processus de gestion clients contribue à accroître l'avantage compétitif

5.3 Influence de la perspective épistémologique sur les processus organisationnels

La façon dont l'entreprise appréhende son environnement, gère ses ressources et guide la gestion de ses capitaux tangibles et intangibles endogènes (Lavergne et Earl, 2006) diffère selon qu'elle adopte une philosophie cognitiviste, connexionniste ou autopoïétique (Marr *et al.*, 2003).

Dans les tableaux qui suivent, nous étayons les différences managériales dans le déploiement des processus de gestion des opérations, de gestion clients, de gestion de l'innovation ainsi que de gestion de la réglementation et de l'environnement social, selon que l'entreprise adopte une épistémologie différente. Pour la perspective cognitiviste, nous référons aux définitions fournies par Kaplan et Norton (2004). Pour la perspective connexionniste, nous nous inspirons de Marr *et al.* (2003) ainsi que de Zander et Kogut (1995). Enfin, pour la perspective autopoïétique, nous puisons dans Von Krogh et Roos (1995) de même que Von Krogh *et al.* (1994).

Tableau 16
Influence de la perspective épistémologique sur le processus de gestion des opérations

Processus Gestion des opérations		
Selon une philosophie cognitiviste de gestion	Selon une philosophie connexionniste	Selon une philosophie autopoïétique de gestion
Gestion des activités organisationnelles quotidiennes, de la production à la livraison des produits et services : acquérir les matières premières des fournisseurs et les convertir en produits finis distribués aux clients, gérer le risque financier.	Gestion des activités départementales quotidiennes, de la production à la livraison des produits et services : acquérir les matières premières des fournisseurs et les convertir en produits finis distribués aux clients, gérer le risque financier.	Gestion des activités quotidiennes de chaîne de valeur, de l'acquisition des ressources pour la création de l'offre à la livraison de celle-ci : gérer les sources d'approvisionnement, développer et exploiter les ressources –dont les capitaux intangibles endogènes-, formuler l'offre, gérer le potentiel de risques financier et perçu.

Dans une perspective cognitiviste, la gestion efficace des opérations implique, principalement, de bénéficier d'outils technologiques performants, de bien définir les tâches, d'assigner les bonnes ressources matérielles et humaines en temps opportun. La gestion efficiente des activités nécessite une gestion préventive des risques de bris, de rupture de *stocks* et autres ainsi qu'une bonne coordination des activités de la chaîne de valeur par des contrôles et ajustements au niveau des intrants et ressources humaines (Kaplan et Norton, 2004).

Dans une perspective connexionniste, tout en adhérant aux principes généraux de la philosophie cognitiviste, la gestion efficace des opérations implique, principalement, de bien segmenter les activités organisationnelles et d'assurer l'adaptation idiosyncratique des outils technologiques. La gestion efficiente des activités nécessite la mise en place de pratiques d'amélioration des cycles de production : formation continue, tutorat et compagnonnage, procédures départementales et processus de coordination des individus (Zander et Kogut, 1995).

Tableau 17
Influence de la perspective épistémologique sur le processus de gestion clients

Processus Gestion clients		
Selon une philosophie cognitiviste de gestion	Selon une philosophie connexionniste	Selon une philosophie autopoïétique de gestion
Gestion du développement et de l'approfondissement des relations clients : sélectionner et segmenter les clients en fonction de la désirabilité potentielle de la valeur de la proposition, acquérir les clients par la mise en œuvre de la stratégie des 4P, retenir les clients par la qualité des services et réaction aux requêtes des clients, accroître les parts de clients par la gestion efficace de la relation, des ventes croisées de produits/services et de la réputation de fournisseur et conseiller.	Tout en adhérant aux principes de la philosophie cognitiviste, gérer les développement et approfondissement des relations clients par équipes/activités marketing : équipe de vente, équipe de service après vente, équipe de veille stratégique, équipes de communication interne et externe, etc.	Gestion du développement et de l'approfondissement des relations et de l'implication des clients dans la chaîne de valeur : identifier et définir les objectifs/besoins d'affaires des clients –actuels et potentiels, piloter la 1- communication interne des objectifs des clients, 2- réponse aux objectifs des clients et 2- ponctualité de celle-ci. Gérer les mécanismes de cocréation et implication avec les clients. Communiquer et accompagner la livraison de l'offre.

Dans une perspective cognitiviste, la gestion clients efficace implique, principalement, de bénéficier d'outils technologiques performants de collecte et de gestion de données sur le marché, de bien définir les marchés et de déployer les stratégies opportunes pour générer la demande, augmenter le volume et le cycle de ventes. La gestion efficiente des activités nécessite une gestion planifiée des besoins du marché, une gestion stratégique des outils de commercialisation –les 4P- (Kaplan et Norton, 2004).

Dans une perspective connexionniste, tout en adhérant aux principes généraux de la philosophie cognitiviste, la gestion clients efficace implique, principalement, de bien segmenter les activités marketing et d'assurer l'adaptation idiosyncratique des outils technologiques. La gestion efficiente des activités

nécessite la mise en place de pratiques de formation continue, de tutorat et de compagnonnage ainsi que l'établissement de procédures départementales et de processus de coordination des individus (Zander et Kogut, 1995).

La perspective autopoïétique influence la gestion clients de manière comparable à la logique du service expliquée plus tôt. La perspective autopoïétique implique, principalement, de considérer le client comme un intrant de la chaîne de valeur de l'entreprise. La considération de ses besoins et prérogatives conditionne la mise en place de réseaux de communication et d'interaction sociale ainsi que de mécanismes de collaboration et d'implication réciproques (Vargo et Lusch, 2004).

Tableau 18
Influence de la perspective épistémologique sur le processus de gestion de l'innovation

Processus Gestion de l'innovation		
Selon une philosophie cognitiviste de gestion	Selon une philosophie connexionniste	Selon une philosophie autopoïétique de gestion
Processus de gestion d'opportunités des <i>R&D</i> de nouveaux produits/services : identifier les opportunités pour de nouveaux produits/services, gérer le portefeuille de <i>R&D</i> , concevoir et amener à la commercialisation les nouveaux produits/services.	Tout en adhérant aux principes de la philosophie cognitiviste, gérer les opportunités de <i>R&D</i> de nouveaux produits et services : identifier et combler les besoins de formation des équipes de travail et d'adaptation des technologies de <i>R&D</i> .	Processus de gestion d'opportunités de collaboration avec les clients : rechercher et développer les occasions d'implication du client dans la chaîne de valeur, rechercher et développer le potentiel de cocréation de valeur.

Dans une perspective cognitiviste, la gestion efficace de l'innovation implique, principalement, de bénéficier d'outils technologiques performants et d'un portefeuille de recherche et de développement judicieux ainsi que de bien gérer le volume et le cycle de *R&D* de produits/services. La conformité des produits/services développés avec les besoins des segments de la clientèle ciblée est également un pré requis à l'efficacité du processus de gestion de l'innovation. La gestion efficiente des activités nécessite une gestion avisée et planifiée des brevets, des activités de

R&D, des infrastructures et des fonds investis en fonction des tendances et besoins cycliques du marché (Kaplan et Norton, 2004).

Dans une perspective connexionniste, tout en adhérant aux principes généraux de la philosophie cognitiviste, la gestion efficace de l'innovation implique, principalement, de bien segmenter les activités de *R&D* et d'assurer l'adaptation idiosyncratique des outils technologiques. La gestion efficiente des activités nécessite d'anticiper les besoins de savoir et la mise en place de pratiques de formation, de tutorat et de compagnonnage ainsi que l'établissement de procédures départementales et de processus de coordination des individus (Zander et Kogut, 1995).

La perspective autopoïétique implique, principalement, de considérer le client comme un intrant de la chaîne de valeur des activités de recherche et développement de l'entreprise. La considération des besoins et prérogatives conditionne la mise en place de recherche et développement de programmes et autres créant une valeur pour le client (Vargo et Lusch, 2004).

Tableau 19
Influence de la perspective épistémologique sur le processus de gestion de la réglementation et de l'environnement social

Processus Gestion de la réglementation et de l'environnement social		
Selon une philosophie cognitiviste de gestion	Selon une philosophie connexionniste	Selon une philosophie autopoïétique de gestion
Processus se superposant aux trois autres et permettant l'exercice des activités par le respect organisationnel des normes, standards et réglementation sectoriels et sociaux : conformité environnementale, des pratiques en santé et sécurité et du travail ainsi que de l'implication communautaire.	Tout en adhérant aux principes de la philosophie cognitiviste, gérer les normes, standards et réglementations sectoriels et sociaux par catégories et équipes d'activités.	Processus se superposant aux trois autres et régissant la cocréation de valeur au sein de la communauté interne et externe.

Dans une perspective cognitiviste, la gestion efficace de la réglementation et de l'environnement social implique, principalement, de bénéficier d'outils technologiques performants de gestion a) des risques d'atteinte à l'intégrité physique et morale des individus de l'entreprise de même que b) de la conformité des produits/services aux réglementations et standards territoriaux. Cette gestion efficace nécessite aussi de bénéficier d'outils technologiques de gestion des particularités des clientèles interne et externe de l'entreprise ainsi que des dommages qui peuvent être occasionnés à celles-ci dans le cours des activités de l'entreprise. De plus, la gestion efficace de la réglementation et de l'environnement social requiert de jouir d'outils technologiques de gestion des répertoires de normes environnementales ainsi que des besoins communautaires pour les territoires d'affaires de l'entreprise (Kaplan et Norton, 2004).

Dans une perspective connexionniste, tout en adhérant aux principes généraux de la philosophie cognitiviste, la gestion efficace de la réglementation et

de l'environnement implique, principalement, de bien établir les procédures en santé et sécurité au travail de même que les procédures de conformité aux réglementations et standards au niveau de chaque équipe fonctionnelle. La gestion efficiente des activités nécessite d'anticiper les besoins de formation, de tutorat et de compagnonnage pour optimiser le potentiel d'adhésion à des pratiques souhaitables (Zander et Kogut, 1995).

La perspective autopoïétique implique, principalement, de considérer prioritairement les valeurs et prérogatives du client en matière de santé et sécurité, de gestion environnementale et réglementaire ainsi que d'implication sociale de l'entreprise (Vargo et Lusch, 2004).

TROISIÈME CHAPITRE MÉTHODOLOGIE

Le présent chapitre vise à décrire la méthode de recherche qui nous semble appropriée pour comprendre comment le capital intellectuel de l'entreprise peut influencer le capital de marque de l'entreprise pharmaceutique. Auparavant, toutefois, il convient de préciser l'objectif de recherche que nous poursuivons ainsi que d'expliquer notre démarche de recherche. Ce présent chapitre expose les dispositifs méthodologiques mis en place pour atteindre nos objectifs ainsi que les critères scientifiques et règles éthiques structurant notre démarche.

1. OJECTIFS DE RECHERCHE

Les objectifs académiques et pratiques motivant notre recherche sont l'objet du prochain tableau.

Tableau 20
Objectifs de recherche

Au niveau pratique	Au niveau académique
Objectif général	
Identifier une source de capital de marque permettant à une entreprise de se différencier même lorsque ses produits ne lui permettent pas de le faire.	Développer un modèle théorique établissant un lien entre le capital intellectuel et le capital de marque et ce, en recourant à la logique du service ou processus de cocréation de valeur.
Objectif spécifique	
Comprendre comment le capital intellectuel peut influencer le capital de marque.	Comprendre comment peut fonctionner le processus de cocréation de valeur.

En effet, la problématique managériale et l'état actuel des connaissances scientifiques nous incitent à tenter de répondre à la question de recherche suivante :

comment le capital intellectuel de l'entreprise pharmaceutique peut-il influencer la valeur perçue par le client et, donc, le capital de marque de l'entreprise ?

L'objectif ultime de notre étude est d'identifier la source de capital de marque permettant à une entreprise de se différencier, même lorsque ses produits ne lui permettent pas ou peu de le faire. Notre objectif s'inspire de la question « [...] discovery of those activities that differentially contribute to the building of a brand's value and strength » déjà suggérée par Madden *et al.* (2002, p.25)⁶³. Adapté au contexte de l'industrie pharmaceutique, nous cherchons à fournir un modèle, une théorie substantive (Thiétart, 1999), qui permette à l'entreprise de se différencier en recourant aux théories, ou cadres de référence, que sont la logique dominante du service et l'épistémologie de l'organisation, celles-ci influençant le mode de gestion de ses actifs et des processus regroupant ses activités. Revenons donc brièvement sur le contexte de recherche et les théories supportant le modèle théorique présenté au chapitre précédent.

1.1 Résumé du contexte

Le secteur pharmaceutique accuse un retard et est aujourd'hui en panne en matière de marquage. Typiquement, les entreprises pharmaceutiques de produits génériques sont en quête d'une source de capital de marque ; leurs produits peuvent difficilement leur offrir. De plus, suite à l'échéance massive de brevets, plusieurs fabricants pharmaceutiques peuvent commercialiser la même thérapie médicamenteuse dont le potentiel de différenciation est limité ; ils commercialisent des commodités (Knapp, 2001) ne bénéficiant d'aucun capital de marque. Puisque le pharmacien peut acheter et vendre quelle que version générique que ce soit d'un médicament, chacune ayant le même effet thérapeutique (Davis, 2005), un facteur clé de succès des entreprises de produits génériques est leur capacité à pouvoir

⁶³ [...] quelles sont les activités qui contribuent à bâtir différemment la valeur et la force de la marque (traduction libre)?

démontrer leur différence significative au sein de leur catégorie (Keller, 2003 ; 1998).

Ainsi, le fait de connaître de nouvelles sources de capital de marque aura un impact sur la capacité de l'entreprise a) à générer l'intérêt du marché à son endroit et b) à fidéliser ses clients en vue d'assurer sa pérennité.

1.2 **Recours à la logique dominante du service**

L'idée que la façon dont elles développent et gèrent leurs savoir et capital intellectuel ait un impact majeur sur la performance économique des entreprises n'est pas nouvelle. L'idée que le capital intellectuel, dont le savoir est l'actif central, soit déterminant dans la façon dont une entreprise est perçue par ses clients, est cependant récente. C'est l'idée que nous proposons d'étudier, en adoptant la logique dominante du service et, avec elle, le concept de cocréation de valeur.

La nouvelle logique dominante du service offre un potentiel de marquage intéressant au niveau corporatif. Puisque les entreprises opérant au niveau *B2B* comme les fabricants pharmaceutiques sont traditionnellement enclines à bâtir la relation client à un niveau organisationnel (Rao *et al.*, 2004), la transition vers la logique dominante du service est plus facilement envisageable. Conséquemment, lorsque ses produits n'offrent à une entreprise pharmaceutique qu'un potentiel négligeable de discrimination, le recours au marquage corporatif devient salubre et lui permet de mousser sa crédibilité et de limiter, ainsi, la perception de risque du point de vue du client (Keller, 2003 ; 1998). Également, la longévité de la marque devient alors possible et permet de contrecarrer la brièveté relative de la durée de vie des produits pharmaceutiques.

1.3 **Recours à la philosophie autopoïétique de gestion et rôle des processus**

La nouvelle logique dominante du service nécessite de recourir à la philosophie de gestion autopoïétique et d'être opérationnalisée au niveau des processus.

En effet, le savoir est au cœur des capitaux intangibles endogènes chapeautés par le capital intellectuel; le savoir est aussi au cœur de l'échange du service (Vargo et Lusch, 2004). La logique dominante du service requiert donc de préciser l'épistémologie de l'entreprise qui, cette dernière, définit la nature du savoir. De plus, la logique dominante du service implique le client dans la chaîne de valeur de l'entreprise ; seule l'épistémologie autopoïétique rend possible cette cocréation de valeur entre l'entreprise et son client. En effet, l'échange transactionnel traditionnel impliquant un produit ou des services est ancré dans une philosophie de gestion cognitiviste et connexionniste des processus et (Von Krogh et Roos, 1995); l'efficacité et l'efficacité de l'entreprise sont alors intimement liées à la performance technologique priorisée par le cognitivisme. Cette technologie permet d'emmagasiner et de gérer le savoir. Or, aujourd'hui, une entreprise ne peut plus envisager la création et le maintien de son avantage compétitif par sa seule supériorité technologique (Lilien, 2006), celle-ci étant partiellement ou totalement imitable à plus ou moins brève échéance. Conséquemment, la philosophie organisationnelle de gestion autopoïétique devient une solution opportune puisqu'elle favorise le développement et l'entretien de processus sociaux et économiques continus entre l'entreprise et les clients. De plus, parce que l'autopoïétisme vise la recherche de solutions innovatrices qui ne puisent pas dans le passé, elle est une alternative permettant à l'entreprise d'innover et de se différencier dans le présent contexte.

Le rôle des processus organisationnels, quant à lui, est a) de donner forme à la philosophie de gestion et b) d'effectuer la jonction entre la valeur endogène et la

valeur exogène de l'entreprise. En effet, les processus étant le regroupement des activités au fil desquelles l'entreprise réalise sa mission, ils conditionnent la nature de l'extrant. Ce dernier est celui qui est apprécié par le client et qui, incidemment, génère la valeur perçue chez le client. C'est donc au niveau des processus que notre étude doit s'effectuer.

2. CYCLE GLOBAL DE NOTRE ÉTUDE

La présente section vise à situer notre projet de recherche, celui-ci émanant d'une démarche antérieure que nous avons conduite de juillet 2005 à mars 2006. Les étapes franchies à ce jour et celles en cours sont résumées dans le tableau suivant.

Tableau 21
Étapes du cycle de recherche à ce jour

Objectif de recherche	Unité d'analyse	Méthode et Logique utilisées	Résultat obtenu ou visé	Date
Comprendre comment le capital intellectuel peut devenir un avantage compétitif	Processus de transfert des connaissances	Méthode qualitative de théorisation ancrée : entrevues semi-dirigées, observations et revues de littérature Logique inductive	Induction d'un modèle théorique de gestion des connaissances	... Mars 2006
Comprendre comment fonctionne le processus de cocréation de valeur	Processus de cocréation de valeur	Revue de littérature Méthode qualitative de recherche-action Logique abductive	Théorie de cocréation de valeur dans l'industrie pharmaceutique	Avril 2006 à juillet 2010

La démarche actuelle de recherche repose donc sur une étape préliminaire complétée en mars 2006 ; celle-ci visait à combler le vide théorique que nous constatons en matière de gestion organisationnelle des connaissances. La première étape de recherche en était une de conceptualisation par théorisation ancrée (Paillé,

1994) ; elle a permis l'induction d'un modèle théorique explicatif liant divers éléments et capitaux impliqués dans le processus de gestion des connaissances organisationnelles. Ce modèle intitulé « Capitaux intangibles endogènes en action » (Voir Figure 6, p. 99) visait à « renouveler la compréhension d'un phénomène en le mettant différemment en lumière » (Paillé, 1994, p.149). Bien que publié et ayant mérité un « Best Research Award » de la part de la communauté scientifique en mars 2006, ce modèle ne solutionne qu'une partie de nos préoccupations liées à la problématique et à la création de valeur organisationnelle; le modèle de Lavergne et Earl (2006) permet de comprendre comment les capitaux intangibles endogènes peuvent créer la valeur intraorganisationnelle. Cependant, cette valeur demeurant théorique jusqu'à ce qu'elle soit reconnue par le client de l'entreprise, le système global de valeur organisationnelle doit inclure le client. Notre recherche actuelle vise à le faire.

Pour la présente étape de recherche, nous adoptons une logique abductive. Ainsi, nous voulons effectuer des allers-retours entre les constats empiriques en entreprise et le modèle théorique a priori que la littérature actuelle nous permet de faire émerger (Allard-Poesi et Maréchal, 1999). De plus, via une approche interprétative et l'adoption d'une perspective holistique, nous désirons osciller entre les parties de connaissance observées en entreprise et tout le système de cocréation de valeur (Dubois et Gadde, 2002), pour tenter de conférer un sens aux données en les ramenant au niveau systémique (Gummesson, 2003). Notre recherche vise à générer un modèle a posteriori qui soit valide et transférable.

3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

La présente section fait état de nos choix méthodologiques en vue d'atteindre les objectifs de recherche présentés en début de chapitre. Nous exposons aussi les motifs supportant notre choix, avant de décrire les autres composantes méthodologiques de notre démarche.

3.1 Approche qualitative

Pour satisfaire nos objectifs de recherche portant sur le processus de cocréation de valeur, nous devons adopter une approche dynamique et qualitative de recherche (Grenier et Josserand, 2003 ; Marshall et Rossman, 1989). Pareillement, puisque notre étude implique un modèle d'interactions entre les acteurs d'un échange commercial, la recherche qualitative s'impose (Marshall et Rossman, 1989).

Notre modèle théorique proposé au second chapitre est un modèle a priori, ancré dans une nouvelle philosophie organisationnelle de gestion : la logique dominante du service. Cette approche est « [...] an organizing framework, rather than a theory » (Vargo et Lusch, 2008, p.257)⁶⁴. En conséquence, la théorie est à être développée et le modèle théorique a posteriori est à être élaboré. Ce faisant, nous devons non seulement trouver des réponses à des questions non encore posées à ce jour (Von Krogh *et al.*, 1994) mais comprendre comment prend forme la nouvelle logique dominante du service et l'adoption d'une nouvelle philosophie de gestion autopoïétique en milieu organisationnel. L'approche qualitative est donc prescrite pour enrichir notre connaissance sur le comportement des individus confrontés à une nouvelle philosophie de gestion (Guba et Lincoln, 1994).

Puisque chaque contexte organisationnel est particulier et que des influences et phénomènes non anticipés peuvent se produire, notre étude requiert un design de recherche flexible. Ce design de recherche doit permettre que la collecte et l'analyse des données, réalisées simultanément, nous amènent à développer et modifier la théorie colligée jusqu'à ce jour. Incidemment, la recherche qualitative, qui rend possible l'ajustement ponctuel du design de recherche à la réalité empirique, favorise l'atteinte de nos objectifs. Grâce à la recherche qualitative, il est plausible

⁶⁴ [...] un cadre de référence plutôt qu'une théorie (traduction libre).

de reformuler, au besoin, notre question et de gérer, en mode continu, les composantes du design de recherche et les facteurs environnementaux dont, notamment, la validité et l'éthique de la recherche (Maxwell, 1997).

3.2 Méthode et paradigme de recherche

Notre question de recherche porte sur la compréhension d'un processus et non sur la description d'un contenu puisque « nous désirons mettre en évidence le comportement de l'objet étudié » (Grenier et Josserand, 1999, p.105). En effet, nous cherchons à identifier les événements et actions grâce auxquels le processus de cocréation de valeur prend forme et évolue (Grenier et Josserand, 1999 ; Maxwell, 1997). Le choix de la méthode de recherche doit tenir compte du contexte dynamique du processus étudié (Thiétart, 1999). Nous optons pour la recherche-action.

3.2.1 Méthode : Recherche-action

La recherche-action est un nom parapluie référant à toute une classe d'approches de recherche dont les dénominateurs communs sont la recherche, l'action et l'implication (Dick, 2009 ; Lavoie *et al.*, 2003 ; Baskerville, 1999 ; Prévost, 1983). Globalement, ce qui nous fait opter pour la recherche-action c'est qu'elle possède les atouts favorisant les changements endogènes de l'entreprise puisqu'elle permet aux individus de sentir le besoin de changement puis de planifier et d'implanter des actions ; enfin, elle stimule l'autorégulation des individus impliqués dans l'action (Mesnier et Missotte, 2003). Suite à la recherche, les individus-acteurs de la recherche-action sont donc en mesure de continuer, de manière autonome, à agir pour compléter le cycle de changements amorcés grâce à la recherche-action.

La recherche-action est enracinée dans la pratique de l'action déployée par les parties prenantes d'un problème pour solutionner celui-ci tout en nourrissant le bagage théorique (Dick, 2009 ; Lavoie *et al.*, 2003 ; Baskerville, 1999 ; Greenwood et Levine, 1998 ; Prévost, 2005 ; 1996 ; Robson, 2003). Elle est conçue de manière à favoriser la participation et le déploiement des efforts conjoints des parties prenantes dans le processus de recherche (Prévost, 1996). La recherche-action est un processus itératif de découverte de la connaissance (Robson, 2003) en milieu naturel (Lavoie *et al.*, 2003). Elle implique de planifier un changement organisationnel, d'entreprendre des actions découlant de celui-ci puis d'observer ses effets durant et après le changement afin d'entreprendre de nouvelles actions (O'Brien, 1998).

Également, la méthode privilégiée pour répondre à notre question de recherche doit tenir compte du fait que la nouvelle philosophie de gestion autopoïétique et la logique du service représentent des changements organisationnels. Ces changements nécessitent la participation et le déploiement conjoints des parties impliquées dans l'échange commercial; la recherche-action les favorise. En plus d'impliquer les parties prenantes de l'objet d'étude, la recherche-action offre la flexibilité voulue (O'Brien, 1998).

De plus, la recherche-action a l'avantage d'instiller, au sein de l'entreprise, la connaissance nécessaire pour transiter vers de nouvelles façons de faire. En sollicitant le harnachement des connaissances des individus impliqués dans la recherche ainsi qu'en agissant comme catalyseur des apprentissages et de l'action en vue de solutionner le présent problème, la démarche de recherche-action lègue, à l'entreprise, des outils efficaces de gestion de ses problèmes organisationnels (Preskill et Torres, 1998).

3.2.2 *Paradigme de recherche : interprétativisme*

Puisque nous désirons comprendre comment prend forme la cocréation de valeur au sein du système entreprise-clients, nous adoptons le paradigme interprétativiste (Girod-Séville et Perret, 1999). Ainsi nous pouvons accepter que, la connaissance supportant la cocréation de valeur étant de nature individuelle, le sujet et l'objet étudiés soient fondamentalement interdépendants dans la compréhension de la réalité organisationnelle (Allard-Poesi et Maréchal, 1999).

3.3 **Unité et niveau d'analyse**

Afin d'optimiser l'utilisation des ressources investies dans la présente recherche-action, il est nécessaire a) de cerner et de définir précisément le système étudié (Grenier et Josserand, 1999) ainsi que b) d'arrimer l'entendement des parties prenantes de la recherche au sujet du système étudié, de l'objet d'étude, des objectifs visés et de la méthode de recherche (O'Brien, 1998).

3.3.1 *Unité d'analyse*

Nous cherchons à décrire le processus de cocréation de valeur dans un système entreprise-clients (Vargo et Lush, 2004). Pour y parvenir, nous nous intéressons aux variables qui composent le processus ; nous devons identifier puis nommer les séquences et phases de l'échange grâce auquel prend forme la cocréation de valeur (Grenier et Josserand, 1999). À cette fin, nous avons besoin des parties prenantes du système : les employés de l'entreprise et les clients. Les échanges interindividuels entre les employés de l'entreprise et ses clients sont une denrée cruciale à notre compréhension (O'Brien, 1998) de la façon dont le processus de cocréation de valeur prend forme ou non (Vargo et Lush, 2004). Par la recherche-action, nous devrions donc parvenir a) à comprendre comment les parties impliquées transitent vers la nouvelle perspective de gestion autopoïétique et l'opérationnalisent

ainsi qu'à b) évaluer l'impact de la cocréation de valeur sur la qualité perçue par le client.

3.3.2 Niveau d'analyse

La recherche-action étant une approche holistique de recherche (Greenwood et Levine, 1998 ; O'Brien, 1998), elle permet l'étude de l'ensemble d'un système. Dans le cas présent, le système étudié est un sous-processus du processus de gestion clients : le Service à la clientèle de l'entreprise pharmaceutique Pharmascience. Voici ce qui justifie notre choix.

La philosophie de gestion d'une entreprise doit être cohérente au sein de chacun de ses processus regroupant un ensemble d'activités (Kaplan et Norton, 2006). Ainsi, pour le processus de gestion clients, par exemple, tous les sous-processus doivent adhérer à la même perspective épistémologique pour que toutes les personnes œuvrant à ce niveau travaillent dans la même direction. En adoptant la perspective autopoïétique pour le processus gestion clients, le client est intégré dans la chaîne de valeur de l'entreprise. C'est ainsi que peut prendre forme la cocréation de valeur de la logique dominante du service. En conséquence, l'atteinte de nos objectifs de recherche ne requiert pas d'étudier toutes les activités d'un processus organisationnel mais, plutôt, d'établir les frontières du système étudié autour d'un groupe d'activités, c'est-à-dire un sous-processus.

De plus, l'équipe impliquée dans un sous-processus est un microcosme de l'organisation ; l'étude au niveau du sous-processus étant plus simple, nous optimisons le potentiel de qualité de la démarche de recherche et des connaissances qui peuvent en découler (Preskill et Torres, 1998). Le choix du sous-processus étudié est effectué avec la direction de l'entreprise et des représentants des participants à l'étude, avant d'entreprendre la recherche elle-même.

Les critères guidant actuellement le choix du système étudié sont a) l'importance du rôle du sous-processus, b) le potentiel de définition du sous-processus, c) le potentiel de changements au sein du sous-processus étudié et d) le potentiel de collaboration des individus impliqués dans le sous-processus visé. Le Service à la clientèle de l'entreprise ciblé répond à ces critères.

3.3.2.1 *Importance du sous-processus*

Tel qu'en témoigne la chaîne de valeur de l'entreprise (Voir annexe D), le sous-processus Service à la clientèle en est un qui, parmi l'ensemble des autres sous-processus, compose le processus de gestion clients de l'entreprise pharmaceutique Pharmascience. Selon la typologie de quatre processus de Kaplan et Norton (2004) que nous avons précédemment choisie (Voir p. 126), le sous-processus Service à la clientèle joue un rôle significatif au sein du processus de gestion clients puisqu'il est une porte d'entrée du client dans l'entreprise ainsi qu'une occasion privilégiée d'échange de connaissances avant comme après et entre les achats. Outre le rôle de représentation corporative qui est traditionnellement assumé par les représentants des ventes de l'industrie pharmaceutique, le Service à la clientèle est d'ailleurs appelé à jouer un rôle accru auprès des clients et au sein du canal de distribution. En effet, en raison de l'évolution du secteur pharmaceutique, notamment, il semble inéluctable que le représentant pharmaceutique et le Service à la clientèle du fabricant de médicaments se partagent le rôle d'interface corporative auprès du client.

3.3.2.2 *Définition du sous-processus choisi*

Le sous-processus Service à la clientèle du fabricant de médicaments se définit comme un service de soutien aux clients. Chez Pharmascience, huit types de demandes justifient l'entrée en action du préposé au Service à la clientèle : a) traiter une commande régulière par téléphone, b) traiter une commande régulière grâce au

service électronique d'échange de données (EDI), c) traiter une commande régulière par télécopieur, courriel ou poste, d) traiter une commande de narcotiques par courrier, e) traiter une commande marketing, f) répondre à une demande d'information sur un produit, g) effectuer un suivi de commande et h) traiter une demande d'échantillons. Chacune de ces interventions, qui résultent d'une sollicitation volontaire du client, peut comporter un potentiel de cocréation de valeur. La schématisation du parcours suivi par l'employé répondant à chaque type de demandes favorise la mise en lumière de ce potentiel d'action et de cocréation de valeur (Voir annexe C).

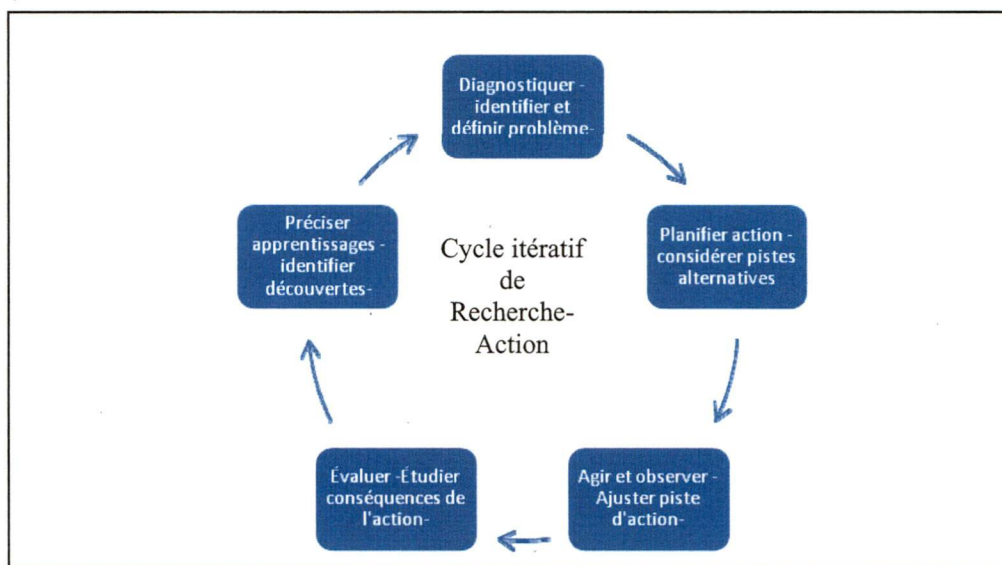
3.3.2.3 *Potentiel de changements et de collaboration au sein du sous-processus étudié*

Un pré-requis à la recherche-action actuelle est que ses parties prenantes soient prêtes à effectuer une démarche de changements (Greenwood et Levine, 1998) ; le sous-processus Service à la clientèle de l'entreprise est prêt, à notre avis. La contre performance globale du Service à la clientèle de Pharmascience, mesurée auprès de ses clients canadiens lors du sondage annuel et sectoriel réalisé par *The Advantage Group International* en août 2009, a favorisé l'éveil des individus au sujet du problème d'efficacité et d'efficience de ce sous-processus. Au sens de Collerette *et al.* (2002), les individus œuvrant au sein du sous-processus ont, d'une part, amorcé la démarche de changement et franchi l'étape préliminaire de décristallisation ; ils ont donc entrepris de remettre en question leurs habitudes et comportements face aux clients. D'autre part, les changements sectoriels, nombreux et profonds, entraînent les clients pharmaceutiques vers de nouvelles perspectives d'affaires ; les clients ont donc dépassé l'étape de décristallisation ; ils ont déjà amorcé, quant à eux, une phase de transition grâce à laquelle ils expérimentent, actuellement, de « nouvelles façons de faire les choses » (Collerette *et al.* 2002, p.23).

3.4 Modèle de référence de la recherche

Tel que dit précédemment, la recherche-action réfère à une catégorie d'approches de la réalité empirique (Dick, 2009 ; Lavoie *et al.*, 2003 ; Baskerville, 1999 ; Prévost, 1983). Nous devons donc effectuer un choix. Telle que présentée dans la figure suivante, l'approche de recherche-action que nous retenons réfère au modèle d'O'Brien (1998). Ce modèle guide notre démarche.

Figure 9
Modèle guide de notre recherche-action



O'Brien, R. (1998). *An Overview of the Methodological Approach of Action Research*. Saisie le 17 octobre 2006, de <http://www.web.net/~robrien/papers/arfinal.html>.

Les séquences génériques et chronologiques du modèle choisi pour la conduite de notre recherche-action consistent, globalement, à a) identifier un problème, b) planifier une action / changement, c) agir et observer l'impact de celle ou de celui-ci, d) conduire une évaluation des conséquences découlant de l'action / du changement, e) identifier les apprentissages et connaissance puis f) planifier et conduire de nouvelles actions répétées (Robson, 2003 ; O'Brien, 1998).

Le principe de base de la recherche-action est d'identifier un problème sur lequel on agit différemment, à propos duquel on effectue une collecte de données et au sujet duquel on conduit une réflexion sur l'action. La recherche-action procède par itération, selon des étapes qui, conçues et convenues à l'avance, peuvent évoluer et être adaptées en cours de route. En effet, puisque les étapes de recherche sont planifiées de manière à faire progresser la connaissance de manière incrémentale vers la rencontre de nos objectifs de recherche mais qu'il est impossible de prévoir le rythme et la vitesse d'émergence de cette connaissance, une souplesse doit accompagner la conduite du canevas de recherche. Aussi, avant de présenter notre canevas de recherche, présentons les acteurs principaux modulant ces rythme et vitesse d'émergence de la connaissance : les participants à la recherche, d'une part, et le chercheur, d'autre part.

3.4.1 *Rôle des participants à la recherche*

Avec le mode de recherche-action non participative que nous privilégions, les participants à la recherche sont les acteurs du système étudié. Ceux-ci sont les employés œuvrant dans le sous-processus Service à la clientèle et les clients de l'entreprise Pharmascience.

Le rôle des participants est de s'impliquer activement dans la recherche, au sein d'un Comité aviseur ou d'un Comité de travail ou du Groupe des clients (O'Brien, 1998). Le rôle du Comité aviseur est de faciliter la recherche conduite par le Comité de travail et auprès des clients. Le rôle du Comité de travail est de s'impliquer à chaque étape entourant les actions/changements qui sont conduits dans l'entreprise : participer aux entretiens réflexifs et dialectiques ainsi que vivre chacune des actions conduites au fil du processus de recherche. Les participants à la recherche-action, qu'ils soient employés ou clients de l'entreprise, doivent accepter de prendre part activement à la recherche. Les employés doivent interagir entre eux et échanger leurs expériences, valeurs, croyances et connaissances ; ils doivent

s'engager dans un effort d'apprentissage collectif (Robson, 2003 ; Preskill et Torres, 1998). Les clients doivent faire montre d'ouverture d'esprit ainsi que se rendre disponibles et volontaires aux échanges de connaissances.

3.4.2 *Rôle du chercheur*

Le mode de recherche-action que nous privilégions étant non participatif, le chercheur n'entre pas dans l'action au cours du processus. Le chercheur a donc un rôle distinct de celui des participants ; il est un facilitateur et un guide de la recherche (Preskill et Torres, 1998). En effet, plutôt que d'être un participant, le chercheur implante la démarche de recherche de manière à la faciliter chez les participants et en vue de générer des résultats qui satisfassent aux prérogatives scientifiques. Le chercheur principal, tout comme ses assistants de recherche dont nous parlerons plus loin, adopte, de manière successive et récurrente, différents rôles. Il est a) dirigeant de la recherche, b) catalyseur, c) facilitateur, d) guide entre le modèle de recherche a priori, modèle théorique souple et à enrichir, et le nouveau modèle qui, a posteriori, doit émerger de la recherche, e) observateur et écouteur attentifs et f) responsable de la synthèse du processus et des résultats de recherche. Le chercheur établit également les règles de déroulement des rencontres afin d'assurer le respect des échanges interindividuels et l'établissement d'un mode d'apprentissage efficace et efficient (Preskill et Torres, 1998). De plus, le chercheur doit s'assurer que les participants à la recherche comprennent bien la méthode de recherche et soient en mesure d'agir de manière autonome au fil des actions et changements. En somme, le rôle du chercheur est a) de faciliter le dialogue entre les parties prenantes et de les inciter à l'analyse réflexive, b) de fournir aux participants l'arrière scène théorique et c) de rédiger un rapport final à l'intention des parties prenantes et de la communauté. Le rôle principal du chercheur, toutefois, n'est pas de diriger la recherche en vue d'atteindre les résultats escomptés mais de nourrir la connaissance des participants sur le processus de recherche-action et leur façon d'intervenir dans la recherche (Preskill et Torres, 1998).

3.4.3 *Étapes de recherche*

Les étapes de notre recherche s'articulent autour des séquences génériques du modèle de recherche-action que nous avons adapté d'O'Brien (1998). En plus, les étapes envisagées tiennent compte des séquences usuelles du cycle d'apprentissage des individus que sont le dialogue, la réflexion, la remise en question, la formulation de questions et la réponse à celles-ci de même que l'identification et la clarification des valeurs, croyances et connaissances (Preskill et Torres, 1998). Elles sont étayées dans le tableau qui suit.

Tableau 22
Étapes de la démarche de recherche-action

Étapes	Contenu	Outils de Collecte et Échantillon
<ul style="list-style-type: none"> • Définir le domaine de connaissances exploré • Recueillir et analyser informations permettant d'évaluer situation en entreprise et chez clients : commentaires et réflexions du Comité aviseur 	<ul style="list-style-type: none"> • Problème d'intérêt, question et objectifs de recherche, processus de recherche –<i>sélection du processus et sous-processus d'affaires à évaluer</i>– 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens de groupe avec certains membres du Comité aviseur⁶⁵ • Entretien de groupe avec Comité aviseur
<ul style="list-style-type: none"> • Planifier l'action • Recueillir et analyser informations permettant d'évaluer situation en entreprise et chez clients : commentaires et réflexions du Comité de travail⁶⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> • Problème d'intérêt, question et objectifs de recherche, processus de recherche et calendrier • Définition et sélection des tâches stratégiques et actions potentielles 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens de groupe avec Comité de travail et • Entretiens individuels avec clients
<ul style="list-style-type: none"> • Examiner la situation actuelle • Recueillir et analyser informations permettant d'évaluer situation en entreprise et chez clients : commentaires et réflexions des participants 	<ul style="list-style-type: none"> • Défis d'affaires et nouvelles exigences : définir action/changement • Échange de connaissance sur processus, théorie et modèle d'affaires sectoriel 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens de groupe avec Comité de travail et • Entretiens individuels avec clients
<ul style="list-style-type: none"> • Prendre action 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de cocréation de valeur en action • Critique réflexive 	<ul style="list-style-type: none"> • Observation par chercheur
<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation des résultats et discussions sur connaissance générée au cours de l'action • Critique dialectique 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens de groupe avec 1) Comité de travail et 2) Comité aviseur :
<ul style="list-style-type: none"> • Spécifier les gains de connaissance scientifique et découvertes 	<ul style="list-style-type: none"> • Synthèse des découvertes 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire aux participants –employés et clients– • Entretiens de groupe avec Comité aviseur

Robson, C. (2003). *Real World Research*. (2^e éd.), Blackwell Publishing et O'Brien, R. (1998). An Overview of the Methodological Approach of Action Research. Saisie le 17 octobre 2006, de <http://www.web.net/~robrien/papers/arfinal.html>.

⁶⁵ Comité aviseur = Hauts dirigeants de Pharmascience et grossiste en produits pharmaceutiques.

⁶⁶ Comité de travail = Employés du Service à la clientèle de Pharmascience qui participent aux actions de la recherche.

4. OUTILS DE COLLECTE

Les outils de collecte de données utilisés au cours de la démarche de recherche sont diversifiés. L'observation, l'entretien de groupe et l'entretien individuel ainsi que l'utilisation du sondage permettent, selon nous, de recueillir des données variées et complémentaires pour cerner le processus de cocréation de valeur et son impact sur le capital de marque de l'entreprise. Le recours à ces divers modes de collecte vise à fournir l'information qui permettant de tirer des conclusions d'intérêt aux niveaux pratique et scientifique (Gummesson, 2000). Les outils de collecte de données se trouvent en annexe ; le lecteur est invité à y référer (Voir annexes E à G).

Tableau 23
Outils de collecte utilisés

Individus visés	Outils de collecte
Comité avisé	Entretiens de groupe (annexe E) Entretiens de groupe restreint (<i>critiques réflexives autour d'outils de gestion conçus ponctuellement par le chercheur</i>)
Comité de travail	Entretiens de groupe (annexe F) Entretiens individuels (<i>critiques réflexives au cours d'une période d'observation</i>) Questionnaire
Groupe des clients	Entretiens individuels (annexe G) Questionnaire

Il est à noter que nous ne recourons pas au groupe de discussion comme outil de collecte de données auprès du Groupe des clients malgré que nous ayons aimé le faire. En effet, le marché actuel en est un de vive concurrence entre les clients et grossistes en produits pharmaceutiques. En conséquence, selon nous, le principe d'auto restriction des clients participant aux entretiens de groupe serait, contre productif et serait susceptibles de nuire à la validité et à la richesse de l'information ainsi recueillie.

4.1 Observation

En recourant à l'observation, le chercheur désire comprendre le processus d'échange de connaissances entre l'employé du Service à la clientèle et les clients de l'entreprise. Le mode d'observation retenu est celui où le chercheur est l'instrument d'observation (Lessard-Hébert *et al.*, 1997). Précisément, nous recourons à l'observation participante du chercheur. Celle-ci est directe, sans intermédiaire (Gummesson, 2000). Ce mode d'observation

dépasse l'aspect descriptif de l'approche objective pour s'attarder à découvrir le sens, la dynamique et les processus des actes et des événements. Le chercheur est intégré à la vie des acteurs concernés par l'étude. Il recherche le plus d'information possible sur cette situation particulière (Lessard-Hébert *et al.*, 1997, p.102).

Adoptant la forme passive de l'observation participante, le chercheur procède, simultanément, à l'observation et à l'enregistrement de ses données. L'observation vise à recueillir deux types de données. Certaines de ses observations prennent la forme d'une description narrative; elles sont désignées notes de terrain et rapportent les propos exacts des participants de même qu'elles relatent leurs perceptions, attentes et autres. Les autres observations du chercheur sont consignées dans un journal de bord où sont détaillées ses impressions ponctuelles (Lessard-Hébert *et al.*, 1997). L'observation permet au chercheur de cerner les contradictions entre le discours et l'action des participants ; elle favorise aussi le relevé de problèmes latents (Gummesson, 2000).

L'observation par le chercheur s'effectue en mode ponctuel tout au cours du processus de recherche. Elle suit ou précède les entretiens de groupe et individuels et permet d'améliorer la capacité et la pertinence d'action du chercheur auprès des participants à la recherche.

4.2 Entretien

Les entretiens auxquels nous recourons sont de deux ordres : de groupe et individuels. Désignés généralement groupe de discussion et entrevue semi dirigée, nous sommes enclins à nommer ces outils entretiens de groupe et individuels afin de mettre en relief notre désir d'échange de connaissances entre les participants et le chercheur. Ces deux types d'entretien permettent la communication d'informations verbales et gestuelles entre les participants et au chercheur ; elles contribuent donc, pertinemment, à enrichir la connaissance du chercheur et des participants (Gummesson, 2000).

4.2.1 *Entretien de groupe*

Partant de la prémisse que le dialogue permet d'échanger des points de vue différents de même qu'il stimule la remise en question des croyances et habitudes et offre l'occasion aux participants de donner un sens différent à leurs expériences (Preskill et Torres, 1998), l'entretien de groupe est un outil de choix. Parce que l'entretien de groupe favorise la critique dialectique et l'échange de points de vue divergents, il contribue à enrichir les données. En effet, les échanges ouverts entre les participants et avec le chercheur favorisent la formulation plus exhaustive des problèmes de même que la formulation plus nourrie de solutions. Bien dirigé, l'entretien de groupe est aussi propice à créer un esprit de groupe et de collaboration entre ses membres. Cet esprit est susceptible de faciliter la démarche de recherche-action au cours de laquelle la collaboration des participants est nécessaire au développement et à l'apprentissage de nouvelles connaissances ainsi qu'à la mise en œuvre de changements (Preskill et Torres, 1998).

L'entretien de groupe est essentiellement destiné à l'échange de connaissances des parties prenantes au sujet du problème sectoriel et organisationnel de création de valeur et de marquage, des actions à entreprendre et des changements

à mettre en œuvre pour solutionner le problème ainsi que des procédures de recherche et des retombées de la démarche. Ces entretiens avec le Comité de travail et le Comité aviseur ont lieu au démarrage de la démarche puis ponctuellement par la suite pour définir l'action et les changements ainsi que faire le point.

4.2.2 *Entretien individuel*

L'entretien individuel est une expérience enrichissante de génération de connaissances (Gauthier, 1998). Fréquemment utilisé en recherche qualitative (Savoie-Zajc, 1998), l'entretien individuel se veut complémentaire aux observations et entretiens de groupe (Lessard-Hébert *et al.*, 1997). L'entretien individuel permet au chercheur d'explicitier certains concepts et, au participant, de réfléchir librement sur ses croyances ainsi que d'étayer ses perceptions relatives au comment et pourquoi les échanges entre le Service à la clientèle et les clients se déroulent d'une certaine façon (Preskill et Torres, 1998).

L'entretien individuel est l'instrument auquel nous recourons pour approfondir et donner un sens plus précis à certaines données émanant de nos observations et entretiens de groupe (Gauthier, 1998). Cet instrument est également utile pour dénouer des impasses : problème individuel à effectuer le changement au fil du processus de transition de même que conflit entre des participants à la recherche et autres.

4.3 **Enquête**

Méthode traditionnelle de collecte de données, l'enquête est une méthode formelle d'obtention d'information (Gummeson, 2000). L'enquête par questionnaire permettra aux participants, employés et clients, et au Comité aviseur, en fin de processus de recherche, d'effectuer leur bilan personnel de la démarche de

recherche. Les données recueillies grâce à l'enquête serviront à renforcer ou nuancer nos réflexions et conclusions.

5. INDICATEURS DE MESURE DES CONCEPTS

L'évaluation de l'applicabilité du concept de cocréation de valeur est au cœur de notre recherche. La cocréation de valeur doit permettre à l'entreprise pharmaceutique d'utiliser son capital intellectuel pour influencer son capital de marque. Nous désirons donc évaluer a) le potentiel et mode d'application du processus de cocréation de valeur dans l'entreprise de produits génériques Pharmascience et, incidemment, b) la valeur perçue par le client de cette entreprise. Bien que le cadre théorique proposé au chapitre précédent soit un guide auquel nous référerons et que nous amenderons au fil du déroulement de notre recherche, il suggère actuellement des concepts clés, celui du capital intellectuel et celui du capital de marque. L'opérationnalisation de ces concepts nous est inspirée par la littérature que nous avons retenue jusqu'à maintenant. Les dimensions et indicateurs préliminaires suggérés par la littérature et à être éventuellement amendés sont l'objet de la présente section.

5.1 Capital intellectuel : dimensions et indicateurs

Conformément aux choix effectués au chapitre précédent, le capital intellectuel comporte deux dimensions principales : le capital humain et le capital structurel (Lavergne et Earl, 2006). Dans la perspective autopoïétique de l'organisation (Von Krogh *et al.*, 1994), le capital structurel est un support au capital humain qui, quant à lui, devient la dimension principale de création de valeur organisationnelle. Les sous-dimensions du capital humain, c'est-à-dire le capital social et le capital informationnel, permettent d'opérationnaliser celui-ci en référant à la littérature.

L'épistémologie autopoïétique de l'organisation est cohérente avec la logique dominante du service (Vargo et Lusch, 2004) et fait en sorte que la dimension capital humain domine les autres dimensions du capital intellectuel. En conséquence, il est actuellement pertinent d'opérationnaliser le capital intellectuel par cette seule dimension. La variable capital intellectuel peut donc être remplacée par la variable latente capital humain et ses dimensions capital social et capital informationnel.

Le capital informationnel se compose de trois catégories d'information : celle des applications transformationnelles, celle des applications analytiques et celle des applications structurelles (Kaplan et Norton, 2004). Ainsi, respectivement, le capital informationnel inclut a) l'information permettant d'interagir avec le client ou/et de gérer les transactions et de répondre à la demande, b) l'information permettant de partager et d'échanger la connaissance pour améliorer l'offre et c) l'information permettant d'améliorer les pratiques et processus d'affaires de l'entreprise. Le processus de cocréation de valeur découle, à notre avis, de la mise à profit de chacun de ces types d'information (Cova et Salle, 2008). Il s'avère donc opportun de considérer ces trois types d'information pour notre présente recherche.

Quant au capital social, sa définition opérationnelle inclut les relations avec les clients, les partenaires internes et les partenaires externes à l'entreprise (Sveiby 2001;1997). Nous définissons chaque type de ces relations dans le prochain tableau.

Tableau 24
Typologie des relations organisationnelles

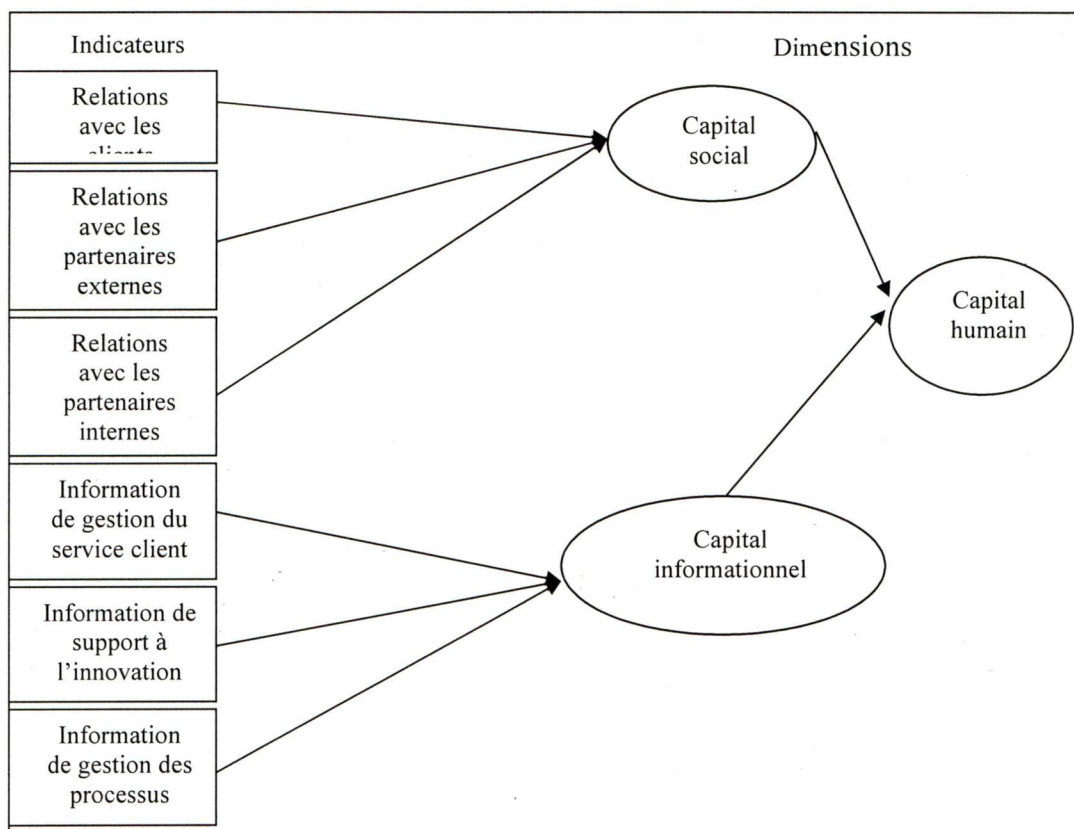
Type de relations organisationnelles	Définition
Relations avec les clients	Transfert du savoir des employés aux clients, ouverture des employés au savoir des clients, mise en valeur du savoir des clients dans l'environnement organisationnel interne comme externe, conversion en action du savoir hérité des clients, amélioration continue des systèmes, outils et processus de service à la clientèle.
Relations avec les partenaires externes – fournisseurs, instances gouvernementales, monde de la santé, monde académique, groupes de consommateurs et associations sectorielles-	Transfert du savoir et ouverture des employés au savoir des partenaires externes ; mise en valeur du savoir des partenaires externes dans l'environnement interne comme externe, conversion en action du savoir hérité des partenaires externes, amélioration continue des systèmes, outils et processus de service à la communauté.
Relations avec les partenaires internes – autres employés-	Transfert du savoir entre les employés, ouverture des employés au partage du savoir, mise en valeur du savoir des partenaires intra organisationnels dans l'environnement organisationnel interne comme externe, conversion en action du savoir hérité des partenaires internes, amélioration continue des systèmes, outils et processus d'amélioration des savoirs organisationnels.

Sveiby, K.E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, Bradford, 2(4), 344-359 et de Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth – Managing and Measuring Knowledge-based Asset*. Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

Dans notre démarche actuelle, seules les relations avec les clients et les partenaires internes nous intéressent. En effet, les relations des employés du Service à la clientèle de l'entreprise avec les clients sont essentielles à la mise en œuvre du processus de cocréation de valeur. Quant aux relations avec les partenaires internes, elles devraient favoriser l'essor du capital intellectuel déployé au sein du Service à la clientèle ; ces relations intra organisationnelles sont propices à favoriser l'échange des connaissances entre les employés participant à notre étude.

Enfin et tel que résumés dans la prochaine figure, les indicateurs qui nous sont inspirés par la littérature pour évaluer le concept de capital intellectuel sont des guides initiaux d'approche du terrain de recherche et de sa réalité empirique.

Figure 10
Cadre opératoire du capital intellectuel



Sveiby, K.E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, Bradford, 2(4), 344-359, à Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth – Managing and Measuring Knowledge-based Asset*. Berrett-Koehler, San Francisco, CA ainsi qu'à Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10-17.

5.2 Capital de marque : dimensions et indicateurs

Le capital de marque inclut diverses dimensions ; selon le modèle que nous avons retenu au chapitre deux, le capital de marque comporte, selon Aaker (1996),

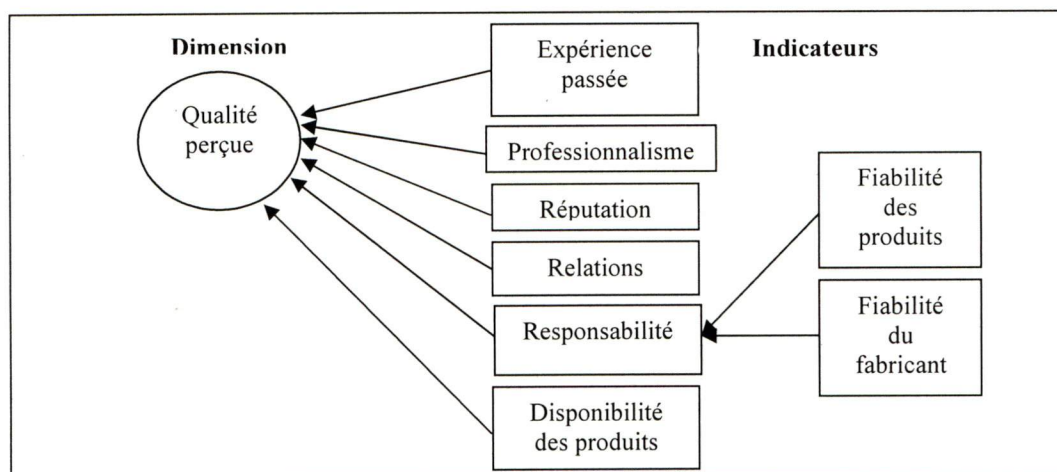
cinq dimensions : loyauté à la marque, reconnaissance de la marque, qualité perçue de la marque, associations à la marque et « autres actifs » de la marque.

Tel que motivé précédemment, notre choix est de retenir la dimension qualité perçue par le client pour évaluer l'impact du capital intellectuel sur le capital de marque de l'entreprise Pharmascience.

À ce jour, alors que nous référons à Bielen et Sempels (2006), Gaither *et al.* (2001), Kirking *et al.* (2001) et Lapierre (2000), les indicateurs qui nous permettent d'évaluer la qualité perçue sont a) l'expérience passée du client avec le Service à la clientèle de l'entreprise, b) le professionnalisme démontré par les employés du Service à la clientèle, c) la réputation de l'entreprise et, potentiellement, de l'employé impliqué dans la relation avec le client, d) la capacité de réponse de l'employé du Service à la clientèle de l'entreprise, la flexibilité et la fiabilité de la relation entre l'employé du Service à la clientèle et le client ainsi que e) la démonstration pratique du sens des responsabilités de l'employé de l'entreprise interagissant avec le client.

Ces indicateurs qui nous sont inspirés par la littérature pour évaluer le concept de qualité perçue et qui sont des guides initiaux d'approche du terrain de recherche et de sa réalité empirique sont étayés dans la prochaine figure.

Figure 11
Cadre opératoire du capital de marque



Kirking *et al.* (2001). Pharmacists' Individual and Organizational Views on Generic Medications. *Journal of American Pharmaceutical Association*, 41(5), 723-728 ainsi que Gaither *et al.* (2001). Consumers' Views on Generic Medications. *Journal of American Pharmaceutical Association*, 41(5), 729-736 de même que Bielen, F. et Sempels, C. (2006). Vers une meilleure compréhension entre l'intangibilité des services et le risque perçu : impact de la connaissance et de l'utilisation. *Revue Française du Marketing*, 206(février), 41-57.

6. ÉCHANTILLON

En recherche qualitative, le rapport entre l'objet d'étude et le corpus empirique guide le mode échantillonnal (Pires, 1997). Puisque notre étude vise à collecter des données en vue de produire une théorie, notre échantillon est de nature théorique (Hlady-Rispal, 2000).

Notre étude porte sur un cas : le sous-processus Service à la clientèle de Pharmascience. L'objet de notre étude implique le système de valeur globale de l'entreprise et, donc, le système permettant de générer la valeur à l'intérieur du sous-processus Service à la clientèle de Pharmascience ainsi que la valeur perçue à l'extérieur de l'entreprise. Deux catégories d'individus sont alors concernées par notre objet d'étude : les individus du Service à la clientèle de Pharmascience et les

clients de l'entreprise. Ces individus font partie du système entreprise-clients et, selon notre modèle, ils jouissent du potentiel d'action au sein du système de valeur globale.

Ces individus composant notre échantillon ont un intérêt commun : la création de valeur au cours de leur interrelation commerciale. À ces personnes directement impliquées dans l'objet d'étude s'ajoutent des dirigeants de Pharmascience et de grossistes québécois en produits pharmaceutiques. Ces deux derniers groupes d'individus ont une connaissance approfondie du secteur pharmaceutique. Tel que présenté dans le tableau suivant, les individus constituant notre échantillon forment le Comité aviseur, le Comité de travail et le Groupe des clients pour notre démarche de recherche.

Tableau 25
Échantillon théorique de notre recherche

Échantillon	Allégeance du participant à la recherche
Dirigeants de Pharmascience et d'entreprises pharmaceutiques-clientes	Comité aviseur
Employés du Service à la clientèle de Pharmascience	Comité de travail
Clients de Pharmascience	Groupe de clients

Notre échantillon représente trois groupes d'individus possédant des caractéristiques communes à l'ensemble de la population touchée par le phénomène que nous étudions. Nous sommes alors en mesure de présumer que l'information que nous recueillerons auprès de ces individus puisse refléter la pensée de l'ensemble des populations concernées.

Tous les préposés du Service à la clientèle de Pharmascience sont intégrés dans notre échantillon et forment le Comité de travail de notre recherche. Des gros et des petits clients représentent le Groupe des clients québécois de Pharmascience.

Puisque la tendance veut que les pharmaciens recourent de plus en plus aux grossistes pour s'approvisionner en produits pharmaceutiques et que ces grossistes représentent, en moyenne, environ 680 pharmaciens chacun, les clients retenus pour notre échantillon sont tous des grossistes québécois en produits pharmaceutiques. Notre échantillon comporte des grossistes québécois d'envergures variées. Les grossistes de plus petite taille desservent, chacun, environ 200 pharmaciens et les grossistes de plus grande taille desservent, quant à eux, environ 1 200 pharmaciens. Notre échantillon comporte également un Comité aviseur où sont regroupés des employés de Pharmascience ayant une certaine influence ou agissant au niveau du Service à la clientèle de l'entreprise de même qu'un représentant des clients-grossistes québécois..

Bien que nous nous soyons assurés de la représentativité des individus constituant notre échantillon, les caractéristiques individuelles qui les décrivent demeurent confidentielles. Puisque ces caractéristiques permettraient d'identifier les individus, nous avons l'obligation de préserver l'anonymat de chacun. En effet, l'industrie pharmaceutique québécoise est une communauté d'individus qui se connaissent et la diffusion de ces informations individuelles constituent des pistes d'identification des individus participant à notre démarche.

Pour constituer notre échantillon théorique, nous avons contacté et intéressé des individus faisant partie de l'univers précis sur lequel nous travaillons (Pires, 1997). Les employés de Pharmascience travaillant actuellement au Service à la clientèle de l'entreprise et les clients de Pharmascience interagissant avec ceux-ci ainsi que des dirigeants de Pharmascience et de grossistes pharmaceutiques sont invités par une lettre individuelle, à participer à la démarche de recherche (Voir annexe H). Leur participation individuelle à notre étude s'avère donc totalement volontaire.

7. VALIDITÉ

La recherche qualitative, tout autant que la recherche quantitative, doit faire preuve de rigueur scientifique et démontrer celle-ci à tous égards (Patton, 2002). Le critère de validité interne repose sur la confiance relative envers la capacité de l'étude à supporter, par son design et les données collectées, les conclusions du chercheur. Cette validité interne conditionne la crédibilité de l'étude ; cette dernière conditionne la transférabilité de ses résultats.

La crédibilité est fondée sur le principe d'intersubjectivité et la mise en place de mécanismes favorisant la négociation du sens accordé aux données. La transférabilité, quant à elle, s'évalue sur le potentiel d'utilisation du savoir généré pour « comprendre la dynamique d'une autre situation présentant des caractéristiques similaires » (Gauthier, 1998, p.283). En recherche qualitative, les moyens dont le chercheur dispose à cet égard sont pluriels. Étayés dans le tableau suivant, ils sont mis à contribution pour assurer les crédibilité et transférabilité de notre étude.

Tableau 26
Moyens de contrôle de validité interne

Moyens		Opérationnalisation	
Triangulation	Trois observateurs, interviewers et animateurs des entretiens de groupe et individuels	Considération des divers points de vue et approches du terrain du chercheur principal et de ses deux assistants de recherche	Pour toute la collecte
	Nombreux outils de collecte de données et Divers temps de collecte	Observation	Ponctuellement, au fil de l'étude
		Entretiens de groupe	
		Entretiens individuels	
	Échantillon	Enquête par questionnaire	En fin d'étude
		Groupe de travail	Employés
		Groupe de clients	• Grossistes québécois
Profondeur de l'étude	Pertinence pratique	Comité aviseur	• Clients • Dirigeants de Pharmascience
	Littérature	Implications managériales majeures	Tout au cours de l'étude
	Informants-clés	Profondeur théorique du cadre conceptuel	• Modèle a priori • Modèle a posteriori
	Proposition rivale	Comité aviseur	Tout au cours de l'étude
		Approfondissement de réflexion critique lors des collecte et analyse de données	Tout au cours de l'étude

7.1 Crédibilité de la recherche

Au fil des processus de collecte et d'analyse des données durant lesquels le chercheur qualitatif pourrait être soupçonné d'être subjectif et biaisé (Patton, 2002; Gummesson, 2000), la triangulation est un outil privilégié. Désignée aussi multiangulation par Hlady-Rispal (2000), la triangulation consiste, au cours de la collecte et de l'analyse des données, à recourir à plus d'un observateur, animateur et interviewer, à divers temps de collecte et sources d'information (échantillon) et à

plus d'un outil de collecte de données, notamment (Patton, 2002 ; Hlady-Rispal, 2000 ; Maxwell, 1997). Nous recourons systématiquement à la triangulation tout au long de notre processus de recherche. En effet, tel que discuté précédemment, a) le chercheur principal est accompagné de deux assistants partageant, avec lui, les tâches de collecte et d'analyse des données, b) la composition des Comité aviseur et Comité des participants tout comme l'échantillon des clients est diversifiée afin d'éviter les biais systématiques et c) l'étude s'étend sur près d'une année.

Également, la profondeur de notre étude supporte la validité interne de notre démarche. En effet, notre cadre théorique et notre exercice d'analyse des données s'appuient sur différentes et de nombreuses sources de littérature. Ces efforts de triangulation visent à assurer la validité des construits. La validité de notre étude repose aussi sur sa réelle pertinence pratique. En effet, dans le présent contexte sectoriel où les parties prenantes sont en quête d'un nouveau modèle d'affaires, notre démarche est pertinente et accueillie avec intérêt. Quant à la rigueur du processus d'analyse continue (Maxwell, 1997), elle est supportée par des informants-clés (Patton, 2002 ; Maxwell, 1997), le consensus des parties prenantes et le recours à la proposition rivale (Hlady-Rispal, 2002).

Le bien-fondé du recours à plusieurs chercheurs-interviewers est la limitation de l'influence des valeurs, croyances et attentes du chercheur au fil de la collecte et de l'analyse (Maxwell, 1997 ; Hlady-Rispal, 2000). L'étalement de la collecte de données dans le temps vise à limiter l'influence systématique de facteurs environnementaux. Notre multiplication des outils de collecte de données permet de contrôler la présence de biais systématique découlant de la forme ou de l'administration de l'outil et de permettre la récurrence et saturation des données d'un instrument à l'autre. Quant à la profondeur de l'étude, elle est acquise par la solidité de notre cadre théorique a priori (Baskerville, 1999), par le tenir compte de diverses perspectives expertes, grâce aux *informants-clés*, ainsi que par l'approfondissement des concepts et réalités empiriques. Le modèle a priori guidant

notre recherche est un modèle souple ; notre démarche de recherche dans l'action et la pratique de certains changements servent à enrichir ce modèle ancré dans une littérature abondante et diversifiée. Notre modèle a posteriori est enraciné dans la réalité empirique ; il correspond donc au modèle a priori qui est redéfini en fonction de notre réflexion approfondie sur et suite à l'action.

L'usage d'une proposition principale et d'une proposition rivale est une technique servant à élargir les horizons du chercheur. La proposition rivale vient nuancer la proposition principale (Hlady-Rispal, 2002 ; Maxwell, 1997). Le but que nous poursuivons avec les propositions suivantes est de protéger le chercheur contre la tendance potentielle à ne voir et ne retenir que les données attendues, nourrissant son cadre théorique a priori (Hlady-Rispal, 2000 ; Maxwell, 1997 ; Cole, 1994).

Tableau 27
Propositions principale et rivale

Proposition principale	Le processus d'échange de connaissances entre l'entreprise et le client crée de la valeur perçue aux yeux du client.
Proposition rivale	Les avantages pécuniaires accordés par l'entreprise au client demeurent le facteur de création de valeur aux yeux du client.

Hlady-Rispal (2002). *La Méthode des Cas*. De Boeck : Université.

Les propositions principale et rivale reposent sur la théorie scientifique et la réalité sectorielle. En effet, les instances politiques, l'opinion publique, les associations et ordres professionnels sectoriels ainsi que les regroupements de consommateurs réclament l'émergence d'un nouveau modèle d'affaires grâce auquel naîtrait un climat de collaboration. La logique dominante du service (Vargo et Lusch, 2004) favorise l'émergence d'un tel modèle, selon nous. La proposition principale est fondée sur cette croyance. En contrepartie, les paradigmes sont durables et les médicaments génériques ont créé leur différence historique par leur

prix plus bas. Bien que ce prix soit strictement réglementé pour toutes les entreprises pharmaceutiques commercialisant les mêmes produits, des avantages pécuniaires dérivés ont été conçus au fil des ans. Certains ont été la cause de sanctions exemplaires par les autorités étatiques mais, incessamment, d'autres avantages ont été conçus par les entreprises pharmaceutiques. La proposition rivale est ancrée dans cette réalité.

7.2 Potentiel de transférabilité des résultats

Toute entreprise dont les produits et/ou services n'offrent pas, comme c'est le cas dans l'industrie pharmaceutique, un pouvoir efficace de discrimination suffisante et, par conséquent, une source de création ou développement de capital de marque, peut avoir un intérêt envers l'étude actuelle. Minimale, toute entreprise du secteur pharmaceutique a un intérêt direct envers cette étude dont les résultats sont applicables à la réalité actuelle d'une entreprise pharmaceutique de produits génériques.

Les entreprises pharmaceutiques ou les entreprises en quête de capital de marque peuvent entrevoir le potentiel stratégique de la logique dominante du service et du concept de cocréation de valeur de Vargo et Lusch (2004) ainsi que de la philosophie autopoïétique de gestion de leurs processus (Von Krogh *et al.*, 1994). L'exploitation de cette logique sera facilitée par la compréhension de l'impact et du mode de transition des philosophies traditionnelles de gestion à la philosophie autopoïétique que nous proposons d'adopter. De plus, la richesse des données et de notre analyse résultant de notre étude conditionnent la réalisation d'inférences analytiques qui peuvent être pertinentes et utiles aux acteurs des autres processus et sous-processus de Pharmascience, aux gestionnaires d'entreprises pharmaceutiques et autres entreprises dont les produits n'offrent pas de potentiel suffisant de discrimination (Pires, 1997). Enfin, notre étude peut être pertinente à tout gestionnaire de l'industrie pharmaceutique puisqu'elle est une source d'information

critique sur la portée d'investissements consentis dans le capital intellectuel d'une entreprise.

8. ÉTHIQUE

L'éthique sectorielle et l'éthique de notre démarche de recherche sont deux préoccupations pour nous. L'une et l'autre sont apparentées.

8.1 Éthique sectorielle

Le secteur pharmaceutique est lié à des enjeux économiques majeurs, des impacts sociaux et humains universels ainsi qu'à des enjeux politiques cruciaux. Un potentiel élevé de resquillage en découle. À ce jour, la concrétisation de ce potentiel a engendré des délits éthiques et déontologiques : « evergreening » ou commercialisation de produits aux effets thérapeutiques non différenciés, extension abusive de brevets commerciaux, dévoilement de résultats de recherche tronqués et échantillon de recherche non-conforme quant à la taille ou représentativité des populations sondées sont au nombre des délits dénoncés dans la littérature. L'éthique et la déontologie sont donc des sujets délicats dans l'industrie pharmaceutique. À notre avis, le modèle de cocréation de valeur, parce qu'il soutient un nouveau type de collaboration éthique des parties prenantes de l'industrie, est propice à favoriser la régularisation des comportements puisqu'il offre une nouvelle perspective de création de valeur.

8.2 Éthique de recherche

Notre démarche de recherche a été conçue de manière à respecter ses parties prenantes. Chaque participant à la recherche a exprimé un choix volontaire, en réponse à une lettre d'invitation individuelle (Voir annexe H) et un formulaire de consentement (Voir annexe I) auxquels il a répondu affirmativement. Ces

documents exposent clairement a) l'objectif de l'étude, b) les raisons nous incitant à solliciter sa participation, c) la nature de cette dernière, d) les avantages, inconvénients et risques pouvant découler de sa participation ainsi que e) les dispositions que nous prenons en matière de confidentialité et de gestion de l'information que nous recueillons auprès de lui et grâce à lui.

Nos outils de collecte de données et formulaires de consentement ont été soumis au Comité d'éthique de la recherche des lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke. L'émission d'un certificat d'éthique cautionne la conformité de notre démarche de recherche à cet égard (Voir annexe J).

9. JUSTIFICATION DU SECTEUR PHARMACEUTIQUE COMME LIEU D'ÉTUDE

Plusieurs raisons rendent les entreprises pharmaceutiques intéressantes comme lieu d'étude du lien entre le capital intellectuel et le capital de marque. En effet, les entreprises pharmaceutiques de produits génériques sont en quête d'une source de capital de marque ; leurs produits peuvent difficilement leur offrir. De plus, les entreprises pharmaceutiques ont toutes les caractéristiques des organisations de l'économie du savoir; la façon dont elles développent et gèrent leur savoir a un impact majeur sur leur performance économique (Bøkestein, 2006). Or, de manière opportune, la gestion du savoir est au cœur de la logique dominante du service de Vargo et Lusch (2004).

Également, la logique dominante du service de Vargo et Lusch (2004) implique un marquage au niveau corporatif et celui-ci est facilement envisageable dans l'industrie pharmaceutique où les entreprises y commercialisent leurs produits au niveau *B2B*.

Aujourd'hui, l'industrie pharmaceutique est en plein changement. La croissance rapide de la demande mondiale en santé attise l'intérêt et la férocité concurrentiels des entreprises pharmaceutiques. À tous les niveaux, les changements qui affectent l'industrie pharmaceutique mondiale sont porteurs d'opportunités. Les entreprises pharmaceutiques sont donc des terrains fertiles et ouverts aux changements susceptibles d'améliorer leur potentiel de création de valeur globale.

Également, comme le soulignent Vargo et Lusch (2004), le produit pharmaceutique fournit un service. Ainsi, la valeur perçue du médicament ne peut qu'être directement proportionnelle et conditionnée par le service qu'il rend au consommateur-client puisque le service et le produit se confondent dans l'unité d'échange (Lapierre, 2000) entourant la valeur du médicament.

QUATRIÈME CHAPITRE

RÉSULTATS

Le quatrième chapitre présente les résultats de notre recherche. Il rend compte des données recueillies et de notre analyse au fil des cycles de la recherche-action conduite dans l'entreprise pharmaceutique Pharmascience et auprès de ses clients.

Nous exposons nos résultats de recherche alors que, simultanément, nous effectuons l'historique de notre démarche. Selon nous, ce mode de présentation recourant à l'analyse processuelle des données, favorise la compréhension des résultats. Ce type d'analyse permet, en effet, de camper les données dans le cycle de recherche dont elles émanent ; leur divulgation progressive culmine alors vers le compte-rendu des résultats finaux de la recherche. Au fil du chapitre, nous faisons donc état de l'ensemble des données recueillies au cours du processus de recherche ainsi que des modalités de réduction de celles-ci. Nous réalisons la synthèse et le recoupement des données obtenues auprès de l'entreprise pharmaceutique, d'une part, et de ses clients, d'autre part.

Puisque, selon les cycles de la recherche-action, notre recherche s'amorce avec la définition du problème et se termine par l'identification des découvertes en passant par la planification de l'action, les agissements sur le problème et l'étude des conséquences de l'action (O'Brien, 1998), notre présentation des résultats respecte cette chronologie. Notre chapitre actuel est donc partagé en quatre sections : a) l'étape préliminaire ou l'identification du problème, b) la planification de l'action, c) la mise en action et l'observation ainsi que l'évaluation de l'impact de l'action, d) l'identification des apprentissages et connaissances découlant de l'action. De la concertation des parties autour du problème à l'adoption de nouvelles façons de faire par le Service à la clientèle de l'entreprise pharmaceutique, notre récit devrait

permettre au lecteur d'apprécier le déroulement global de la recherche ainsi que ses retombées.

1. ÉTAPE PRÉLIMINAIRE DE RECHERCHE : DÉFINITION DU PROBLÈME

L'étape préliminaire de recherche en est une de définition du problème. Cette étape en est également une de préparation du terrain et de mise en place des conditions favorisant la recherche.

L'étape préliminaire de recherche s'amorçait en avril 2006. À cette date, nous avons induit un modèle théorique de gestion des connaissances (Lavergne et Earl, 2006) grâce auquel nous avons approfondi notre compréhension du mécanisme de création de valeur par le capital intellectuel de l'entreprise. Ce modèle a favorisé notre cheminement avec la direction de l'entreprise pharmaceutique Pharmascience et la redéfinition de la problématique organisationnelle. Il est alors devenu évident que la valeur créée grâce au déploiement du premier modèle « Capitaux intangibles endogènes en action » (Voir p. 99) demeurerait théorique jusqu'à ce qu'elle soit reconnue par le client de l'entreprise. Le besoin d'inclure le client dans le processus organisationnel de création de valeur ouvrait la porte à une seconde étape de recherche. Le but visé par la présente étape de recherche est de comprendre comment prend forme le processus de cocréation de valeur entre l'entreprise pharmaceutique et son client.

La définition de la nouvelle problématique ainsi que l'étayage du cadre théorique ont nécessité trois années de travail et de discussions avec la haute direction de l'entreprise, son Département des ressources humaines et son Département des affaires corporatives et communication. Cette étape a donné lieu à des entretiens individuels et des entretiens de groupes formels et informels. Ces entretiens ont permis de cerner la problématique et d'en peaufiner la formulation, de

raffiner le cadre théorique, d'ancrer notre démarche de recherche dans la réalité quotidienne des parties prenantes de l'entreprise et d'identifier un porteur de ballon pour la conduite efficace de la recherche-action.

Durant cette période, les efforts de réflexion collective autour de la problématique ont été propices à mobiliser les forces autour du projet et à nourrir l'intérêt nécessaire à la poursuite de la recherche dans l'entreprise. Or, malgré l'importance du temps accordé à la préparation du terrain de recherche, le rythme de croisière ultérieur de la recherche-action ne peut que bénéficier des mobilisation et intérêt acquis au cours de cette étape préliminaire, à notre avis.

L'étape préliminaire a également permis d'établir des partenariats financiers et de dégager, en juillet 2009, les fonds nécessaires à la recherche. Notre projet a été accueilli favorablement par MITACS, organisme fédéral dont la mission est de favoriser la collaboration entre la recherche universitaire et l'industrie ; nous bénéficions donc d'un soutien financier indépendant pour conduire notre étude.

2. PLANIFICATION ET MISE EN ACTION

Avec les étapes de planification de l'action et de mise en action, nous sommes au cœur de notre recherche-action. Celles-ci sollicitent, du mois d'août 2009 au mois de juin 2010, environ douze mois d'activités de recherche. Notamment, c'est au cours de ces étapes que s'effectue notre collecte de données.

Dans le respect du principe d'itération, chacune des deux étapes que sont la planification et la mise en action, s'accompagne de collectes de données. Chacune de ces collectes est réalisée à des fins précises et recourt à divers outils ; le tableau suivant en fait état. Chacune des collectes, également, nourrit la réflexion permettant de transiter vers l'étape ou les sous-étapes subséquentes.

Tableau 28
Cycles de collecte de données

Étapes de recherche-action	Cycles de collecte de données	Chronologie	Outils de collecte
	But		
Planification de l'action	1 ^{er} cycle de collecte	Août à décembre 2009	Analyse de contenu
	Préciser système à l'étude		Entretiens individuels
			Entretiens de groupe
Mise en action	2 ^e cycle de collecte	Avril et mai 2010	Entretiens individuels
	Établir état des lieux		Entretiens de groupe
	3 ^e cycle de collecte	Mai 2010	Entretien individuel
	Élaborer pistes d'action		Entretiens de groupe
	4 ^e cycle de collecte	Mai et juin 2010	Entretiens individuels
	Implanter changements		Observation
	Observer implantation		
	5 ^e cycle de collecte	Juin 2010	Entretiens individuels
	Évaluer impact des changements		Entretiens de groupe
Questionnaires			

2.1 Planification de l'action

La présente section vise à relater les événements qui ont ponctué l'étape de planification de l'action caractérisant notre recherche. Après avoir défini la problématique et étayé le cadre théorique de celle-ci, nous sommes prêts à planifier l'action en juillet 2009. Cette planification comporte divers volets : a) préciser le terrain de recherche, c'est-à-dire le système ou processus à l'étude, et ses caractéristiques, b) constituer une équipe de projet de même que c) négocier la collaboration des parties prenantes du système, d) développer les outils de collecte de données et e) obtenir le certificat assurant la conformité éthique de notre démarche. L'étape de planification donne lieu à un premier cycle de cueillette de données.

2.1.1 *Système à l'étude*

À partir du mois d'août 2009, l'équipe de projet commence à se former autour de la nouvelle problématique et d'un objectif de recherche. Le vice-président du Département des affaires corporatives et communication de l'entreprise devient le promoteur et porteur de ballon du projet ; il exprime ouvertement son intérêt inéluctable envers l'objet d'étude ainsi que son appui indubitable pour la conduite de la recherche-action.

La précision du niveau d'analyse et, donc, du système ou processus à étudier est déterminante pour la constitution du groupe de recherche. Notamment, le groupe de recherche-action doit être composé d'individus touchés par la problématique organisationnelle et, préférablement, sensibilisés à celle-ci (Mesnier et Missotte, 2003). Or, à cet égard, le vice-président du Département des affaires corporatives et communication de l'entreprise porte à notre attention le récent sondage sectoriel réalisé par *The Advantage Group International Inc.* dont la mission est de fournir aux entreprises des informations sur leur marché et leur position au sein de celui-ci. Le contenu de cette étude indépendante relève certaines défaillances du Service à la clientèle de Pharmascience.

Les résultats du sondage publiés en août 2009 dans le « Pharmacy Track 2009 Canada Report » nous assistent dans le choix de notre niveau d'analyse. En effet, de nos entretiens individuels et de nos entretiens de groupe tenus en fin d'été et au cours de l'automne 2009, avec, alternativement, a) deux responsables du Service à la clientèle de Pharmascience, b) un groupe d'individus provenant du Service à la clientèle, du Département des affaires corporatives et communication ainsi que du Service des ventes et, enfin, avec c) un groupe de préposés du Service à la clientèle, il ressort que les résultats du sondage ont sensibilisé ces individus. Cette sensibilisation intra organisationnelle se confirmera ultérieurement : les dirigeants comme les préposés du Service à la clientèle de Pharmascience se montrent ouverts

à l'action et au changement. De manière avantageuse pour la poursuite efficace de notre recherche-action, les individus œuvrant au sein du sous-processus ont même amorcé la démarche de changement et franchi l'étape préliminaire de décristallisation (Collerette *et al.*, 2002) et ce, avant même d'entreprendre la recherche dans l'entreprise. Manifestement et tel qu'en témoigne, ci-après, le contenu du tableau dans lequel nous communiquons des extraits de verbatim d'entretiens, les individus et groupes rencontrés sont enclins à remettre en cause les façons d'interagir avec les clients et jugent nécessaire d'améliorer la performance de l'entreprise à cet égard. Tous semblent accueillir positivement le projet de recherche visant à les assister dans leur démarche de changement.

Tableau 29
Ouverture à l'action et au changement chez Pharmascience : extraits de verbatim

Source		
Comité Aviseur préliminaire ⁶⁷	Service à la clientèle	
	Responsables	Préposés
Déclarations		
« [...] faudrait essayer de changer certaines perceptions ou des réalités [...] »	« Nous devons envisager des modifications ou amélioration de nos façons de faire, [...] dans le but d'améliorer notre service aux clients »	« Si vous demandez si on répond bien à nos clients [...], je vous dirais que pas vraiment »

En quête d'outils susceptibles de bonifier la satisfaction des clients interagissant avec lui, le Service à la clientèle est un terrain propice à l'action ; ce sous-processus est d'abord ciblé en accord avec ses dirigeants puis, ensuite, en accord avec ses préposés. Cependant, avant que ce sous-processus devienne le niveau d'analyse de notre étude, nous jugeons pertinent d'évaluer son importance

⁶⁷ Le Comité Aviseur préliminaire se compose de cinq informants-clés provenant du Département marketing, du Service des ventes et du Service à la clientèle de Pharmascience. Ce comité temporaire a été constitué et a agi seulement pour le temps de planification de la recherche.

dans la chaîne de valeur du processus de gestion clients (Voir annexe D) ; cette évaluation vise à assurer la portée et la représentativité organisationnelles des résultats finaux de notre recherche.

Grâce à des entretiens individuels réalisés chez Pharmascience, nous générons la chaîne de valeur du processus de gestion clients. À l'examen de celle-ci, il apparaît que le Service à la clientèle de Pharmascience, en comparaison des autres services répertoriés dans la chaîne de valeur du processus de gestion clients, se caractérise avantageusement par l'entrée proactive du client dans l'entreprise. Typiquement, au Service à la clientèle, la relation entre l'entreprise et le client est majoritairement initiée par ce dernier alors qu'il est en situation de besoin. Le Service à la clientèle joue donc un rôle clé dans le processus de commercialisation des produits de l'entreprise. La proactivité des clients envers le Service à la clientèle nous incite à penser que leur collaboration à notre recherche est envisageable. Or, cette implication des clients étant nécessaire à la compréhension du processus de cocréation de valeur et, donc, de création de valeur simultanée pour l'entreprise et son client, le Service à la clientèle nous semble offrir des atouts précieux.

2.1.1.1 *Cartographie du Service à la clientèle*

À l'automne 2009, une collecte de données par des entretiens individuels et de groupe avec les responsables du Service à la clientèle permettent de cartographier ce sous-processus. Les schémas ainsi réalisés avant d'entreprendre quelque changement ou action que ce soit, visent à a) qualifier notre terrain de recherche, b) identifier les types de demandes formulées par les clients et par lesquelles ces derniers engagent une interrelation avec le Service à la clientèle, c) tracer la ligne d'action habituelle du préposé du Service à la clientèle lors de sa réponse au client d) ainsi que faire émerger certains éléments potentiellement problématiques pour la cocréation de valeur (Voir annexe C).

La cartographie met en relief huit types de demandes formulées par les clients auprès du Service à la clientèle de Pharmascience. : a) traiter une commande régulière par téléphone, b) traiter une commande régulière grâce au service *EDI*, c) traiter une commande régulière par télécopieur, courriel ou poste, d) traiter une commande de narcotiques par courrier, e) traiter une commande marketing, f) répondre à une demande d'information sur un produit, g) effectuer un suivi de commande et h) traiter une demande d'échantillons. Selon nos données, le pharmacien et le représentant des ventes de Pharmascience recourent massivement au téléphone pour effectuer une commande régulière ; c'est rarement le cas du grossiste. Ce dernier téléphone au Service à la clientèle si « c'est urgent, pour une commande « rush » ou parce qu'on vient de tomber à court et qu'il y a un volume dans ce produit-là » (Verbatim d'entretien individuel avec un grossiste, mai, 2010). Les commandes régulières des grossistes transitent majoritairement par le système *EDI* ou, dans certains cas, par le télécopieur et le courriel. Par contre, les commandes de narcotiques sont faites par courrier en raison de la réglementation nécessitant la signature originale de l'auteur de ce type de commandes. Il semble que les demandes d'information touchant les propriétés thérapeutiques des produits génériques soient généralement référées à un autre sous-processus de la chaîne de valeur du processus de gestion clients de Pharmascience, Med Info, et que les demandes d'échantillons de produits génériques soient très rares, voire inexistantes, et soient aussi référées à un autre sous-processus du processus de gestion clients. Quant au suivi de commandes, il s'effectue par courriel ou télécopieur.

De plus, l'analyse de la cartographie du Service à la clientèle permet d'atteindre trois objectifs. Premièrement, elle sert à documenter, par le biais d'ordinogrammes et de descriptifs, l'ensemble des actions conduites par le Service à la clientèle. Deuxièmement, elle permet d'exposer de manière plus objective les irrégularités constatées dans le déroulement du sous-processus et les dysfonctionnements apparents dans les activités qui le composent. Troisièmement, la cartographie vise à présenter, aux participants à la recherche, les constituantes du

sous-processus lors des entretiens ponctuant la collecte des données. L'analyse de la cartographie nous prépare à l'action. Les changements ultérieurs qui seront effectués au cours du processus de recherche-action devraient influencer le contenu de la cartographie. La cartographie sert donc, en cours de recherche, à guider l'action, implanter des changements et évaluer leur impact ponctuel. Rappelons que la recherche-action vise, effectivement, à tenter des changements dans les façons dont le Service à la clientèle interagit avec le client de même que dans sa démarche de réponse aux demandes des clients.

2.1.1.2 *Observations générales*

La cartographie et l'analyse de celle-ci peuvent être réalisées au niveau macro, c'est-à-dire pour la globalité du sous-processus Service à la clientèle lui-même, et ainsi inclure l'ensemble des activités de réponses du Service à la clientèle aux demandes typiques des clients. La cartographie et l'analyse de celle-ci peuvent aussi être réalisées au niveau micro, c'est-à-dire pour chaque type de demandes formulées par les clients. Nous nous attardons d'abord à l'analyse macro puis, ensuite, à l'analyse micro de la cartographie. Nous terminons par l'impact général, au niveau macro, des incidents relevés au niveau micro.

Analyse macro du sous-processus Service à la clientèle

Avant que ne soient instaurés des changements au cours du processus de recherche-action, le Service à la clientèle de Pharmascience nous apparaît fonctionner selon une approche transactionnelle dite traditionnelle (Vargo et Lusch, 2008 ; 2004) plutôt que selon une approche de cocréation de valeur. Typiquement, il semble que les interactions entre les clients et le Service à la clientèle servent exclusivement à effectuer ou compléter des transactions ou à en faire le suivi. La cartographie fait ressortir l'inexistence d'approche relationnelle. Non plus, il n'existe aucune implication du client dans la chaîne de valeur du Service à la

clientèle. Le Service à la clientèle semble respecter les principes traditionnels de livraison de produits auxquels on tente d'ajouter une valeur au cours de l'échange (Vargo et Lusch, 2008 ; 2004).

L'analyse de la cartographie permet également de faire ressortir des actions dont la nature, en fonction d'une logique de cocréation de valeur, nous apparaît inadéquate au premier coup d'œil. Ces actions, selon nos données, peuvent être des sources d'incidents indésirables. À cette fin, nous avons conçu une échelle de l'étendue de l'impact ; le rayonnement de la conséquence en cas d'incident est gradué à partir de trois niveaux où le

- a) niveau 1 indique que les conséquences de l'incident ne dépassent pas les limites du sous-processus où l'activité se déroule ; c'est-à-dire que les conséquences touchent soit un poste de travail (ex. un préposé au Service à la clientèle), soit le sous-processus entier ;
- b) niveau 2 indique que les conséquences de l'incident dépassent les limites du sous-processus où l'activité se déroule ; les effets se font sentir sur le processus entier de gestion clients ou d'autres processus organisationnels ;
- c) niveau 3 indique que les conséquences de l'incident sont de niveau 1 ou de niveau 2 et, en sus, elles sont perceptibles par le client.

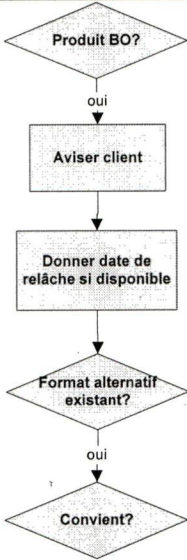
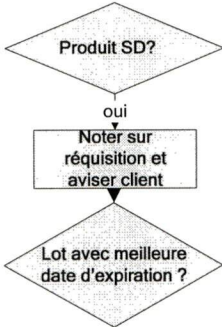
Analyse micro du sous-processus Service à la clientèle

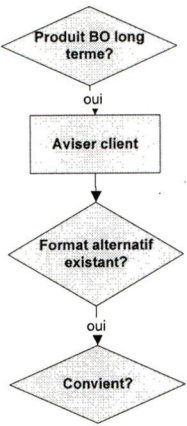
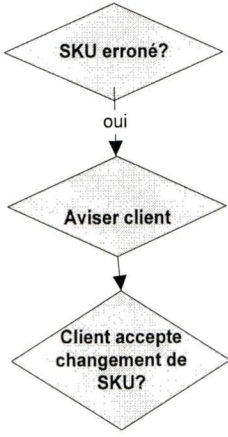
L'analyse micro de la cartographie permet de réaliser les prochains schémas. De gauche à droite, la première colonne du tableau réfère aux huit types de demandes typiques qui, selon nos sources, sont formulées par les clients au Service à la clientèle de Pharmascience (Voir annexe C). La seconde colonne met en exergue les actions qui, à la lumière des informations recueillies auprès des responsables du Service à la clientèle de Pharmascience, semblent problématiques quand elles sont conduites par son préposé en vue de répondre à la demande du client. La troisième colonne qualifie l'impact de l'action inadéquate menée par le préposé. Enfin, à


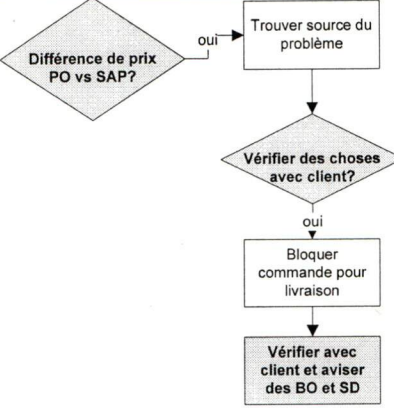
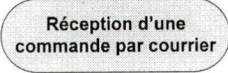
l'extrême droite, la quatrième colonne explique l'action : le contexte où l'action est conduite (produit non disponible ou imparfait, non-conformité ou erreurs de transaction, etc.), la nature ou la cause de l'impact sur le client et des pistes de solution (corrections et fonctionnement, etc.) ainsi que le niveau de cet impact (expérience ou solution). Précisons que le concept d'expérience réfère ici à ce qui peut être senti et vécu durant la relation entreprise-client. Le concept de solution, quant à lui, correspond à une réponse qui est perçue comme étant satisfaisante ou non pour le client, en fonction de son besoin.

L'analyse micro de la cartographie du sous-processus permet d'extraire certains nœuds d'activités pour chaque type de demandes. Des données recueillies, il ressort que ces activités charnières (en gris) ou problématiques (en noir) soient celles au cours desquelles la création de valeur potentielle ne se concrétise pas pleinement ou, voire même, pas du tout. Dans certains cas, ces activités mises en exergue sont récurrentes ; de manière similaire, ces activités charnières et problématiques peuvent troubler d'autres types de demandes. L'analyse micro de la cartographie permet aussi de constater que tous les incidents mis en exergue dans le tableau suivant (cases jaunes ou rouges des schémas) ont un niveau d'impact 3, c'est-à-dire que les conséquences de l'incident sont perceptibles par le client. En sus de cet impact de niveau 3, certains incidents ont un impact de niveau 1, c'est-à-dire au niveau du sous-processus Service à la clientèle, alors que d'autres incidents ont un impact de niveau 2 et, alors, débordent les frontières du sous-processus.

Tableau 30
Analyse micro de la cartographie du sous-processus Service à la clientèle

Type demandes	Activité	Impact	Explication
1	 <pre> graph TD A{Produit BO?} -- oui --> B[Aviser client] B --> C[Donner date de relâche si disponible] C --> D{Format alternatif existant?} D -- oui --> E{Convient?} </pre>	2 & 3	<p align="center">Produit non disponible</p> <p>Expérience client décevante. Expérience client ne favorise pas satisfaction ni fidélisation Frein à relation mutuellement bénéfique.</p> <p align="center">Amélioration : Solution à développer.</p>
1	 <pre> graph TD A{Produit SD?} -- oui --> B[Noter sur réquisition et aviser client] B --> C{Lot avec meilleure date d'expiration?} </pre>	2 & 3	<p align="center">Produit imparfait</p> <p>Expérience client décevante. Expérience client ne favorise pas satisfaction ni fidélisation Frein à relation mutuellement bénéfique.</p> <p align="center">Amélioration : Solution à développer.</p>

1	 <pre> graph TD A{Produit BO long terme?} -- oui --> B[Aviser client] B --> C{Format alternatif existant?} C -- oui --> D{Convient?} </pre>	2 & 3	<p>Produit non disponible</p> <p>Expérience client décevante. Expérience client ne favorise pas satisfaction ni fidélisation Frein à relation mutuellement bénéfique.</p> <p>Amélioration : Systématiser réponse favorisant expérience agréable / solution acceptable.</p>
2	<div data-bbox="560 904 722 1053" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Agent SAC</p> <p>Aviser client qu'il a fait une erreur de prix dans PO</p> </div>	2 & 3	<p>Non-conformité ou erreurs de transaction.</p> <p>Amélioration : Corriger source d'erreur potentielle (structure technologique - informatique-) pour limiter irritants dévalorisant expérience.</p>
2	 <pre> graph TD A{SKU erroné?} -- oui --> B{Aviser client} B --> C{Client accepte changement de SKU?} </pre>	1 & 3	<p>Non-conformité ou erreurs de transaction.</p> <p>Amélioration : Bonifier efficacité du fonctionnement procédural ou structure technologique pour améliorer expérience / solution.</p>

<p>3 & 4 & 5</p>		<p>1 & 3</p>	<p>Non-actualisation de la structure technologique.</p> <p>Amélioration : Bonifier efficacité du fonctionnement (structure technologique - informatique-) pour favoriser efficience d'activités routinières et limiter potentiel d'erreurs ainsi que favoriser expérience positive des clients internes / externes.</p>
<p>3</p>		<p>2 & 3</p>	<p>Non-conformité ou erreurs de transaction.</p> <p>Amélioration : Corriger source d'erreur potentielle pour limiter irritants dévaluant expérience.</p>
<p>4</p>		<p>1 & 3</p>	<p>Non-actualisation de la structure technologique.</p> <p>Amélioration : Bonifier efficacité du fonctionnement (structure technologique - informatique-) pour favoriser efficience d'activités routinières et limiter potentiel d'erreurs ainsi que favoriser expérience positive.</p>

6	<pre> graph TD A[Donner date relâche si disponible et offrir format alternatif si existant] -- "Liste date relâche BO" --> B{Demande urgente produit BO?} B -- oui --> C{En allocation?} C -- non --> D[Aviser client pas de stock disponible] </pre>	2 & 3	<p>Non uniformisation de la procédure de traitement des dossiers clients.</p> <p>Amélioration : Uniformiser et standardiser procédure de traitement des dossiers clients pour optimiser expérience / Solution développée avec clients.</p>
7	<pre> graph LR A[Expliquer raisons au client] -- "Produit tombé en BO entretemps ou livraison demandée à une date ultérieure, etc." --> B[] </pre>	2 & 3	<p>Incapacité de réponse au client.</p> <p>Amélioration : Intensifier la relation client pour valoriser l'expérience / solution développée avec le client.</p>
7	<pre> graph LR A[Offrir au client de valider avec transporteur statut de la commande ou obtenir POD] --> B{Désire preuve livraison?} </pre>	2 & 3	<p>Non actualisation de la structure technologique offrant info systématique, en temps réel.</p> <p>Amélioration : Intensifier relation client pour valoriser expérience / solution développée avec client.</p>
8	<pre> graph TD A[Agent SAC] --> B[Référer au Représentant] B --> C[Agent SAC] C --> D[Référer les médecins au PM] </pre>	2 & 3	<p>Bris lien SAC - client.</p> <p>Amélioration : Intensifier relation client pour valoriser expérience / solution développée avec client.</p>

Nous constatons, par l'examen du tableau qui précède, que des déclencheurs, parfois redondants d'un type de réponse à l'autre, se trouvent à l'ouverture des nœuds d'activités problématiques : a) les commandes en attente (BO) reviennent à quatre reprises, b) les produits périmés à court terme (SD) sont la cause d'un incident potentiel, c) les erreurs de code d'unité de gestion d'inventaire (SKU) engendrent un incident potentiel, d) les erreurs de prix se produisent,

potentiellement, à deux occasions et e) les preuves de livraison sont, potentiellement, mises en cause une fois. Lors des réponses aux demandes des clients, les incidents peuvent donc résulter plus fréquemment des commandes en attente et, en second lieu, des erreurs de prix. Ces facteurs sont donc ceux qui semblent les plus problématiques lors du travail des préposés du Service à la clientèle de Pharmascience auprès des clients. Au niveau du traitement de ces facteurs problématiques, il semble que l'insatisfaction des clients découle ou de la procédure de gestion inadéquate, en six occasions, ou d'erreurs dans le traitement des commandes, à trois reprises, ou de la structure technologique inadéquate. Conséquemment, la procédure de traitement des commandes ressort comme étant le principal point à améliorer.

Nous constatons, également, qu'une saisie manuelle de commandes est effectuée lors des réponses à trois types de demandes : traiter une commande régulière par fax, courriel ou courrier, traiter une commande de narcotiques par courrier de même que traiter une commande marketing. Ces saisies de commande, selon les informations recueillies, sont des sources d'erreurs humaines. De plus, les commandes de narcotiques doivent transiter par le courrier pour que celles-ci, conformément à la loi, soient accompagnées de la signature originale de leur auteur. La saisie manuelle des commandes comme la réception des commandes de narcotiques par courrier dépendent de la structure technologique du fabricant de médicaments comme de celle du grossiste en produits pharmaceutiques. Le capital structurel est donc en cause pour ces deux activités.

2.1.1.3 *Impact macro des incidents*

Revenons à l'analyse macro du tableau qui précède, et qui est également réalisée grâce à la collecte de données réalisée auprès de responsables du Service à la clientèle de Pharmascience, pour souligner l'impact général des incidents relevés au niveau micro.

Selon nos informations internes, il apparaît que les incidents répertoriés a priori ont tous un impact potentiel sur l'expérience vécue par le client lors de sa communication avec le Service à la clientèle. Ils ont aussi un impact potentiel sur l'évaluation de la solution offerte par le Service à la clientèle. Puisque la perception de qualité de l'expérience et de la solution est au cœur du concept de cocréation de valeur (Lusch et Vargo, 2008 ; Cova et Salle, 2008), nous en déduisons que ces nœuds d'activités peuvent devenir des charnières de cocréation de valeur lors de la mise en action d'une approche relationnelle et d'amélioration du sous-processus Service à la clientèle. C'est ce que nous verrons ultérieurement.

Notre analyse fait émerger des pistes d'action. Certains correctifs semblent pouvoir être apportés au sous-processus, sans impliquer de grands bouleversements ou des investissements majeurs. Il apparaît que ces améliorations touchent particulièrement le développement et la mise en valeur du capital informationnel (Kaplan et Norton, 2004) ainsi que du capital social de l'entreprise (Sveiby 2001 ; 1997). Toutefois, lorsque le fonctionnement inefficace découle apparemment d'une déficience du capital structurel dont la structure technologique fait partie, les efforts à déployer apparaissent plus importants. Nous en discuterons ultérieurement, c'est-à-dire lors de l'étape de mise en action.

2.1.2 *Équipe de projet*

La constitution de l'équipe de projet découle du choix du système à étudier. Subséquemment, la désignation des membres de l'équipe dépend de leur appartenance à un groupe d'individus visés par la recherche (*Comité des participants ou des clients-grossistes*) ou de leur capacité à jouer un rôle nécessaire de validation de celle-ci (*Comité avisé*). Ensuite, la formation de l'équipe de projet résulte des réponses obtenues suite à l'envoi des lettres d'invitation à participer à la recherche. Finalement, la composition de l'équipe de projet est conditionnée par la

signature du formulaire de consentement soumis à chaque participant. Voyons le processus de mise en place de notre équipe de projet.

2.1.2.1 *Type de participants ciblés*

Le terrain d'étude du sous-processus Service à la clientèle étant délimité au mois d'août 2009, notre échantillon des participants à cibler est circonscrit à l'automne 2009 par un Comité aviseur préliminaire. Celui-ci se compose, avec le vice-président aux affaires corporatives et communication de Pharmascience, qui est notre porteur de ballon au sein de l'entreprise, de cinq informants-clés. Ces cinq individus qui participent au groupe de discussion pour former l'équipe de projet, sont des responsables du Département des affaires corporatives et communication, du Département des ventes ainsi que du Service à la clientèle de Pharmascience.

Tel que rapporté dans le tableau suivant, le Comité aviseur préliminaire détermine trois types de participants pour la recherche. Les critères de sélection de ces participants qui composent notre échantillon théorique doivent cependant être respectés. Les catégories de participants dépendent des responsabilités respectives de chacun de ces groupes d'individus. Les individus participant à l'étude sont sélectionnés en fonction de l'objet de recherche et à partir de leur capacité à représenter l'ensemble des types d'individus touchés par notre objet d'étude.

Tableau 31
Participants à l'équipe de projet

Appartenance des participants	Groupe	Nombre d'individus	Tâches
Préposés du Service à la clientèle de Pharmascience et superviseurs immédiats	Comité des participants	10	<ul style="list-style-type: none"> • Participer activement à la recherche • Expérimenter, alternativement, de nouvelles façons de répondre aux clients • Réfléchir à l'impact des nouvelles façons de faire • Suggérer des changements ponctuels et au fil de la démarche
Grossistes	Groupe des clients québécois	7	<ul style="list-style-type: none"> • Participer aux cueilletes de données • Suggérer des changements ponctuels et au fil de la démarche • Expérimenter de nouvelles façons d'être reçus par le Service à la clientèle de Pharmascience • Réfléchir à l'impact des nouvelles façons de faire
Représentants de Pharmascience et représentant des grossistes québécois	Comité aviseur	6	<ul style="list-style-type: none"> • Participer à la recherche • Conseiller sur la démarche de recherche : planification et mise en action • Critiquer de manière réflexive les résultats ponctuels de recherche • Critiquer de manière dialectique l'interprétation des résultats

2.1.2.2 Composition de l'équipe de projet

Des individus invités à participer à l'équipe de projet, un seul refuse : un client. Notre équipe se compose donc d'un total de 22 individus. Six de ceux-ci forment le Groupe des clients québécois ; tous sont des grossistes en produits pharmaceutiques. En effet, selon le Comité aviseur préliminaire et tel que nous l'avons constaté lors de notre revue de littérature, la tendance veut que les pharmaciens s'approvisionnent de plus en plus auprès de grossistes en produits

pharmaceutiques. Selon l'information recueillie auprès des grossistes-clients de Pharmascience, le nombre moyen de pharmaciens desservis par chacun d'eux est d'environ 680. Conséquemment, les grossistes représentent de plus en plus le client-cible de Pharmascience ainsi que la majorité des pharmaciens du Québec qui, par leur entremise, s'approvisionnent chez Pharmascience. Le rôle de ce groupe de participants est de permettre l'évaluation de la création de valeur exogène de l'entreprise.

L'équipe de projet se compose, aussi, de la totalité des préposés du Service à la clientèle de Pharmascience, soit 10 individus. Le rôle de ce groupe de participants est de tenter de créer de la valeur perçue par le client.

Enfin, l'équipe de projet se compose d'un Comité aviseur. Un représentant des grossistes en produits pharmaceutiques ainsi que cinq des supérieurs hiérarchiques de Pharmascience forment le Comité aviseur. Le rôle de ce Comité est d'accroître la validité de la présente recherche. À titre de vice-président, directeur ou chef de service, ces individus représentent les départements ou services faisant partie ou interagissant avec le Service à la clientèle de Pharmascience : Affaires corporatives / communications, Distribution et Service à la clientèle, Ventes contractuelles / approvisionnement, Accès au marché / communications et relations professionnelles.

2.1.3 *Négociation de la collaboration*

La nature de la collaboration sollicitée auprès de chaque catégorie de participants est différente. Des lettres d'invitation et formulaires de consentement décrivent la collaboration attendue et sont donc adaptés à chaque type d'individus composant notre échantillon théorique (Voir annexe H).

2.1.3.1 *Lettres d'invitation*

Pour chacune des trois catégories de participants, le contenu générique des lettres d'invitation individuelles à participer à la recherche fait état a) de l'objectif de notre recherche, b) de la raison et de la nature de la participation sollicitée, c) des avantages, inconvénients et risques pouvant découler de leur participation, d) de la confidentialité des données que les participants nous permettront de recueillir et e) de leur consentement libre et éclairé.

Les lettres d'invitation aux participants ciblés pour la recherche sont envoyées progressivement, dès leur acceptation par le Comité d'éthique. En novembre 2009, les lettres d'invitation sont remises aux individus ciblés pour la formation du Comité des participants à la recherche. En février et mars 2010, une lettre est acheminée à chacun des individus ciblés pour le Comité aviseur. En mars 2010, les lettres sont expédiées à des clients de l'entreprise, afin de constituer notre échantillon de représentants du groupe des clients québécois de Pharmascie.

2.1.3.2 *Formulaires de consentement*

Pour chacun des types de participants sollicités, les formulaires individuels de consentement à participer à la recherche et d'autorisation à utiliser les données recueillies auprès d'eux, font état a) du titre du projet de recherche, b) de la personne responsable du projet, c) de la source du financement de la recherche, d) des objectifs de l'étude, e) des raisons et nature de leur participation, f) des avantages et inconvénients pouvant découler de cette participation, g) de leur droit de retrait, h) de leur compensation monétaire, i) de la confidentialité des données que les participants nous permettront de recueillir, j) de la publication des résultats pouvant découler de notre étude, k) des coordonnées du responsable des aspects éthiques, l) du consentement libre et éclairé des participants ainsi que m) des déclarations de

responsabilités des chercheurs et du responsable de l'obtention du consentement du participant.

L'utilisation des formulaires de consentement s'amorce en mars 2010, avec la collecte de données réalisée lors de la mise en action. En effet, puisque les collectes de données conduites durant la période de planification visent la mise en place des mécanismes permettant le démarrage de la recherche chez Pharmascience, elles s'effectuent par la tenue de discussions ouvertes autour de la méthodologie et des objectifs de recherche. Aucun formulaire de consentement n'est alors soumis à l'approbation des participants aux discussions. Ces entretiens de consultation permettent de bénéficier de la connaissance sectorielle d'informants-clés et n'engagent pas spécifiquement les répondants.

2.1.4 *Outils de collecte de données*

La période de planification de l'action est mise à profit pour concevoir les outils de collecte de données : questionnaires, guides d'entretiens individuels et guides d'entretien de groupe ainsi que livrets de réponses accompagnant chacun des guides. Bien que le choix de la recherche-action présuppose la réalisation progressive des outils de collecte de données, c'est-à-dire au fil de l'émergence de la connaissance sur le terrain (Maxwell, 1997), nous jugeons pertinent de concevoir une version préliminaire des outils avant d'entreprendre l'action sur le terrain. Cette décision est guidée par notre désir d'optimisation du temps alloué à la recherche.

Tous les outils de collecte développés en octobre et novembre 2009 sont cependant révisés une fois l'action entreprise mais avant l'amorce du second cycle de collecte de données en mars 2010. Au cours du processus de collecte, les outils sont bonifiés, également et de manière progressive, pour tenir compte de l'information recueillie à chacune des étapes. Ces outils finaux de collecte de données se trouvent en annexe ; le lecteur est invité à y référer (Voir annexes E à G).

Les outils de collecte de données sont diversifiés et ce, pour deux raisons principales : a) pour trianguler les données, tel que nous l'expliquions au chapitre précédent, et, aussi, b) pour tenir compte des logiques d'action différentes des protagonistes impliquées dans l'échange commercial. En effet, la variété des outils de collecte vise à limiter les biais et accroître la fiabilité des données recueillies. De plus, pour être pertinents, les outils de collecte doivent aborder différemment l'échange commercial au cours duquel les employés de Pharmascience et les clients de l'entreprise visent la création de valeur en fonction d'objectifs différents, spécifiques à chaque groupe. Tel que nous le verrons plus loin, nos données font émerger les logiques différentes d'action des protagonistes de l'activité commerciale. La logique d'action des employés repose principalement sur leur désir d'améliorer leurs outils de travail; celle des clients puise majoritairement dans leur volonté d'accroître l'efficacité et l'efficience de leur relation commerciale.

2.1.5 *Conformité éthique*

Le Comité d'éthique de la recherche des lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke est l'instance auprès de laquelle est obtenu, le 7 décembre 2009, le certificat de conformité éthique nous autorisant à effectuer la recherche chez Pharmascience. Cette autorisation est un élément important de l'étape de planification de la recherche puisque, sans elle, la recherche ne peut avoir lieu.

En sus des lettres d'invitation et formulaires de consentement destinés aux participants visés pour notre recherche, la demande déposée au Comité d'éthique en octobre 2009 comporte toutes les informations permettant a) l'identification du chercheur et de son directeur, b) la présentation du projet de recherche et 3) la démonstration de nos préoccupations éthiques pour la conduite de la recherche dans l'entreprise. Cette demande contient, également, l'ensemble des outils préliminaires de collecte que nous prévoyons utiliser au cours de l'étude.

Conséquemment, les objectifs prévalant à la rédaction des outils de collecte de données, lettres d'invitation et formulaires de consentement durant l'étape de planification de la recherche sont a) de soumettre sans délai notre demande de conformité au Comité d'éthique de la recherche des lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke, b) d'obtenir dans le meilleur délai un certificat d'éthique cautionnant la conformité de notre démarche de recherche et c) de bonifier notre rythme de croisière durant l'étape suivante de mise en action. Une première version de ces documents est acheminée au Comité d'éthique en octobre 2009 puis une version révisée en novembre 2009. En effet, suite au premier dépôt de la demande, des informations et documents additionnels sont requis par le Comité d'éthique ainsi que des amendements aux formulaires de consentement et lettres d'invitation. Ayant satisfait l'entier des prérogatives du Comité, nous obtenons son aval en décembre 2009 ; celui-ci autorise la mise en action de l'étude chez Pharmascience.

2.2 Mise en action, observation et évaluation de l'impact de l'action

L'étape de planification étant complétée en décembre 2009, la mise en action commence en janvier 2010. La mise en action de la recherche comporte diverses étapes chronologiques : a) établissement d'un état des lieux avec les parties prenantes de la recherche, b) élaboration des pistes d'action, c) implantation de changements, d) observation du processus d'implantation des changements et e) évaluation de l'impact des changements apportés. Avec cette étape de mise en action s'amorce un second cycle de cueillette de données. Voyons ce qui en est au cours de la présente section.

2.2.1 *Établissement de l'état des lieux*

L'établissement de l'état des lieux nécessite de recourir aux parties prenantes et de solliciter leurs perceptions. À cette fin, un cycle d'entretiens de groupes et

d'entretiens individuels est complété en avril et mai 2010. Ce cycle de collecte favorise la mise en lumière de l'appréciation de la relation actuelle qui existe entre le client et le Service à la clientèle de Pharmascience. Les données recueillies auprès du Comité aviseur, du Comité des participants et des clients font émerger, dans un contexte de cocréation de valeur, des pistes d'amélioration du sous-processus Service à la clientèle.

Simultanément à la cueillette des données, les individus de chaque groupe de participants reçoivent une information adaptée à leurs besoins avant que ne soient sollicitées leurs opinions. Pour le Comité aviseur et le Comité des participants, le contenu des informations vise à expliquer le concept de cocréation de valeur, la méthode de recherche-action et leur rôle respectif durant la recherche (Voir annexes K et L). Pour les clients, l'information transmise vise à leur expliquer le concept de cocréation de valeur (Voir annexe M).

Globalement et après avoir pu consulter la cartographie du sous-processus du Service à la clientèle (Voir annexe C) ainsi qu'après avoir reçu l'information pertinente, les participants sont invités à

- a) dire ce qu'il pense de la relation entre le client et le Service à la clientèle de Pharmascience ainsi que, dans le cas des clients, à évaluer le Service à la clientèle de Pharmascience en comparaison des autres entreprises du secteur;
- b) compléter la nomenclature des demandes typiques formulées par les clients au Service à la clientèle d'une entreprise pharmaceutique de produits génériques;
- c) faire état des améliorations éventuelles qui pourraient être apportées dans la manière de répondre aux demandes des clients par le Service à la clientèle de Pharmascience;
- d) expliquer comment les façons actuelles de répondre aux demandes des clients ou/et comment les améliorations qu'ils ont nommées précédemment peuvent réussir à cocréer de la valeur, c'est-à-dire créer de la valeur aux yeux du client comme aux yeux de l'entreprise.

Les données sont recueillies par le biais de deux entretiens de groupe, le 12 avril 2010, avec le Comité aviseur, et le 19 avril 2010, avec le Comité des participants, et de cinq entretiens individuels réalisés du 14 avril au 5 mai 2010 avec des clients. Ces données portent sur le déroulement actuel des activités du sous-processus Service à la clientèle de Pharmascience et sur les améliorations qui, selon les divers répondants, pourraient favoriser la cocréation de valeur entre Pharmascience et son client.

Les données recueillies sont regroupées et classées sous six catégories différentes. Ces catégories, qui correspondent aux thèmes utilisés ou suggérés par les individus ayant participé à la collecte, sont : a) *EDI (Electronic Data Interchange)*, b) Formulaire, c) Collaboration du représentant des ventes de Pharmascience, d) Collaboration interdépartementale chez Pharmascience, e) *BO (Back Order* ou commande en attente) et f) Relation entre le Service à la clientèle de Pharmascience et le client.

L'analyse du verbatim des entretiens de groupe et des entretiens individuels nous permet d'apprécier une certaine saturation des données ; celle-ci se manifeste au fil de la collecte et par la redondance des informations d'un répondant à l'autre au sein de chaque groupe de participants. Conséquemment, des données que nous estimons représentatives et fiables sont regroupées par groupes d'individus. La comparaison des données d'un groupe de répondants à l'autre autorise des recoupements intéressants.

Certains constats et suggestions d'amélioration sont unanimes parmi les participants à ce cycle de collecte de données ; certains autres constats et suggestions sont formulés par le Comité aviseur et les clients ou, alternativement, par le Comité des participants et les clients. Il est donc fort pertinent d'approfondir l'analyse des données recueillies auprès des catégories de participants. En effet, certaines améliorations pourraient être plus faciles à implanter, notamment celles au sujet

desquelles nous obtenons un consensus ou celles pour lesquelles nous constatons un intérêt partagé entre les groupes.

Du verbatim des entretiens de groupe et entretiens individuels, nous tirons des idées-maîtresses. Celles-ci visent à faire émerger les préoccupations des répondants et à guider nos actions ultérieures. De plus, à l'aide de ces idées-maîtresses, nous concevons le tableau suivant ; celui-ci favorise la mise en lumière des recoupements possibles entre les réponses des catégories de répondants.

Tableau 32
Sommaire des idées-maîtresses tirées des entretiens de groupes et entrevues réalisés en avril et mai 2010

Thèmes	Améliorations proposées au sous-processus Service à la clientèle		
	Catégories de participants		
	CA (Comité aviseur)	CP (Comité des participants)	Clients
EDI		<ul style="list-style-type: none"> • Pop-up lors de complétion de commande : signal d'erreur 	
Formulaire	<ul style="list-style-type: none"> • Formulaire électronique avec système d'encryptage 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation par reps et SAC • Utilisation par clients à chaque commande de narcotiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Info par SAC du code client du produit à venir ou livré
Collaboration représentant	<ul style="list-style-type: none"> • Familiarisation aux réalités respectives du SAC et des reps 	<ul style="list-style-type: none"> • Familiarisation aux réalités respectives du SAC et des reps 	<ul style="list-style-type: none"> • Coopération en réseau - grossiste-pharmacien-PMS (SAC-Reps) : équilibre des <i>stocks</i> et potentiel de substitution produits
		<ul style="list-style-type: none"> • Circulation information univoque et juste 	<ul style="list-style-type: none"> • Circulation information univoque, rapide, instantanée
Collaboration inter départementale	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination qualité livraison-facturation 	<ul style="list-style-type: none"> • Information univoque 	<ul style="list-style-type: none"> Accès info -Coordination qualité livraison-justesse prix avant facturation -...Sur gestion de produits périmés
	<ul style="list-style-type: none"> • « one-stop shop » : accès aux infos 	<ul style="list-style-type: none"> • « one-stop service » 	

BO	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des prévisions -info regroupée et fiable 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des prévisions 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse prévisionnelle du marché
	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivité : -envoi régulier info aux bonnes personnes sur date relâche et disponibilité produit- 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité info sur relâche 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration reps - pharmacies- et SAC -grossistes- • Proactivité : -info anticipée et continue (liste hebdo des produits en BO ou de retour sur marché)
	<ul style="list-style-type: none"> • Personnalisation présentation contenus rapports -ordre alphabétique -par catégories 	<ul style="list-style-type: none"> • Information sur motifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Personnalisation info
	<ul style="list-style-type: none"> • Pop-up interne BO -date de relâche et alternatives 		<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des bons de commande : -info spontanée sur dispo ou non produit et de quantité dispo ainsi que d'alternatives- -Justesse expédition
Relation	<ul style="list-style-type: none"> • Approfondissement relation : rencontre F à F des SAC-client 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication directe avec clients pour prise commandes 	<ul style="list-style-type: none"> • Approfondissement relation : rencontre F à F des SAC-client
	<ul style="list-style-type: none"> • Contacts clients plus fréquents, personnalisés, accessibles -confirmation traitement commandes et date livraison -rappels produits (info regroupée, complète, envoi aux bonnes personnes) -gestion disponibilité des ventes et inventaire des clients 		<ul style="list-style-type: none"> • Contacts SAC + fréquents et continus : -confirmation réception bon commande, date livraison et quantité livrée, -avis congés et délais traitement, -avis changement emballage, transporteur, etc.
	<ul style="list-style-type: none"> • Acheminement proactif info au client : rapide, juste, claire, brève 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication info juste 	<ul style="list-style-type: none"> • Acheminement proactif info au client : rapide, juste, claire, brève

Pour chacun des thèmes figurant au tableau, nourrissons et commentons maintenant les résultats obtenus suite à ce second cycle de collecte de données. Conformément aux thèmes utilisés dans le tableau, nous effectuons notre analyse par

thèmes. Au cours de notre analyse, nous tentons de faire ressortir les redondances ou différences d'une catégorie de répondants à l'autre.

2.2.1.1 *EDI*

Le système électronique d'échange de données (*EDI*) est celui par lequel les clients sont invités à transmettre leurs commandes au Service à la clientèle de Pharmascience. Cependant, comme le soulignent plusieurs préposés du Service à la clientèle,

[...] souvent les clients entrent des commandes avec des codes qui ne sont pas bons. On en a beaucoup, beaucoup. [...] s'il y avait un *Pop-up* pour dire au client que son code, il y a une erreur, le client va chercher le bon code. Parce que je perds beaucoup, beaucoup de temps à faire le *EDI* à chaque journée.

Seuls les préposés du Service à la clientèle de Pharmascience mentionnent ce problème avec le système *EDI*. Le Comité aviseur comme les clients ne font aucunement mention de problème à cet égard. Ceci peut s'expliquer, à notre avis, par la logique d'action qui motive la création de valeur aux yeux des employés. Tel que nous le mentionnions précédemment, la création de valeur pour les préposés implique, inéluctablement, l'amélioration de leurs outils de travail. Selon eux, ces outils seraient propices à accroître la capacité de service aux clients. Interrogés au sujet du potentiel de cocréation de valeur par le système *EDI*, les préposés suggèrent que cette amélioration, en sus de bonifier leurs conditions de travail, créerait de la valeur pour le client en diminuant le nombre d'erreurs dans les commandes qui lui sont acheminées.

Notons, toutefois, que ce changement au système *EDI* implique prioritairement la plateforme technologique des entreprises participant à l'échange commercial. Incidemment, le capital structurel de Pharmascience et celui de l'entreprise cliente sont mis en cause et non leur seul capital informationnel (Kaplan

et Norton, 2004). En conséquence, une partie du potentiel d'amélioration du système *EDI* est liée à la capacité de transition technologique de Pharmascience et du client. De plus, il appert, de nos entretiens individuels avec les clients, que tous ne disposent pas de la plateforme technologique permettant le recours au système *EDI*. Toutes les commandes des clients ne transitent pas non plus par ce système.

2.2.1.2 *Formulaire*

Le formulaire est le document conçu pour effectuer les commandes et sur lequel figure les codes et diverses informations techniques, relatives aux produits de Pharmascience. Quant au potentiel de cocréation de valeur par le formulaire, les perceptions ainsi que l'argumentation des préposés du Service à la clientèle et celles des clients diffèrent; celles du Comité aviseur rejoignent celles des clients quant aux commandes de narcotiques. Les préposés du Service à la clientèle recommandent l'utilisation systématique du formulaire a) par le représentant des ventes de Pharmascience comme par le Service à la clientèle pour cocréer la valeur et b) par les clients pour les commandes de narcotiques. Les clients recommandent la personnalisation du formulaire comme atout de cocréation de valeur.

Précisément, les préposés du Service à la clientèle suggèrent que le formulaire soit utilisé par le représentant pour accroître l'efficacité du processus de commandes, c'est-à-dire diminuer le temps de traitement ainsi que les erreurs pour chaque commande :

Il faudrait impliquer les représentants. [...] j'ai eu un appel d'un représentant [...], j'ai été au téléphone pendant une heure. [...] il n'avait pas les codes donc c'était à moi de chercher. [...] au téléphone comme ça c'est vraiment fatigant, [...] ça prend du temps. [...] le formulaire, ça leur (les représentants) prend 10 minutes à le remplir et à le faxer ou [...] l'envoyer par courriel. [...]. L'heure et demie qu'il passe avec moi au téléphone, ben il (le représentant) ne vend pas pendant ce temps-là.

Également pour faciliter le traitement des commandes de narcotiques effectuées par voie postale, les préposés du Service à la clientèle proposent que le formulaire accompagne chaque commande parce que « souvent, ils (les grossistes) font la commande et leur signature à la plume et, nous, on doit deviner [...]. On pourrait mettre le formulaire dans la boîte de livraison pour que la prochaine fois ils utilisent le formulaire ».

Les clients, quant à eux, suggèrent d'inclure leurs codes personnels de produits dans le formulaire, afin de faciliter et accélérer la gestion des commandes lors de leur mise en inventaire ou l'expédition des produits à leurs clients-pharmaciens ainsi que leur processus de facturation des pharmaciens : « Un code de six chiffres. S'ils l'incorporaient [...] pour que ça aille plus vite, [...] ça serait un plus [...]. Tu pitonnes le code, tu vois ton inventaire [...] pour que ça aille mieux aussi pour la facturation [...]. »

Les clients sollicitent également que le formulaire contienne toutes les informations usuelles décrivant les produits : « description, force, forme, format, OTC, DIN, prix ». Quant à ce dernier item, ils jugent essentiel que le prix soit indiqué par province canadienne parce que « les prix sont différents » et « ça fait toute la différence par rapport à mes commandes ».

De plus, les clients comme le Comité aviseur s'interrogent sur le potentiel d'utilisation du système électronique pour accélérer le traitement des commandes de narcotiques. Tous deux sont généralement informés que la limitation réglementaire devrait bientôt être modifiée et permettre le recours aux signatures électroniques. Ce mode de fonctionnement impliquera, cependant, de se doter d'un « système d'encryptage » et, donc, de bonifier le capital structurel du fabricant de produits pharmaceutiques et de son client.

2.2.1.3 Collaboration des représentants

Pour la commercialisation, les entreprises pharmaceutiques de produits génériques ont recours, simultanément, à des représentants des ventes et à des préposés au Service à la clientèle. Tel que nous l'avons vu au premier chapitre, le canal de distribution actuel des produits pharmaceutiques est conçu de manière à ce que les représentants visitent les pharmaciens dans leur lieu de travail. Les préposés du Service à la clientèle de Pharmascience répondent, par voie téléphonique, télécopieur ou courriel, aux communications des clients ; ces derniers sont, de plus en plus, des grossistes qui ont à satisfaire les demandes de pharmaciens qui vendent au détail les produits pharmaceutiques. Il semble que, de l'avis unanime des participants à l'étude, la mise en place d'une coopération en réseau des divers acteurs serait un atout potentiel de cocréation de valeur.

Le Comité aviseur adopte une perspective globale pour suggérer que les interfaces organisationnelles auprès du client agissent de manière concertée. Le Comité aviseur souligne « [...] que les représentants (du Service à la clientèle) comprennent pas la vie des représentants sur la route et les représentants sur la route comprennent pas la vie du Service à la clientèle non plus. »

Le Comité des participants adopte une perspective différente mais suggère, pareillement, un rapprochement entre les représentants des ventes et les préposés du Service à la clientèle. Le Comité des participants déclare, quant à lui, qu'il serait judicieux de « [...] se concentrer sur les représentants [...] pour les impliquer, [...] pour qu'ils comprennent vraiment. [...] passer une journée au service à la clientèle pour voir vraiment [...] ».

Le Comité des participants fait valoir que cette implication des représentants des ventes augmenterait l'efficacité organisationnelle. Notamment, les représentants des ventes comprendraient l'importance de fournir les codes-produits lors de la

transmission de leurs commandes au Service à la clientèle. Ils comprendraient aussi la nécessité de s'organiser pour éviter le « gaspillage de temps pour moi (préposé au Service à la clientèle) et pour lui ». Selon le Comité des participants, « les outils sont là, il faut juste les intégrer puis les (représentants des ventes) forcer à les prendre ».

Les clients-grossistes réclament aussi cette collaboration concertée entre le représentant des ventes, le préposé du Service à la clientèle et eux, afin de gérer efficacement leur inventaire et d'être en mesure de satisfaire à la demande de leurs clients-pharmaciens. Les grossistes sont d'avis que cette concertation favoriserait la performance commerciale de Pharmascience et la leur. Puisqu'ils sont « le tampon entre le fabricant et le consommateur », cette communication entre les parties permettrait, selon eux, de contrôler les ventes effectuées par les représentants des ventes auprès des pharmaciens et, incidemment, de contrôler les inventaires de manière à ne pas « perdre de ventes ».

Parce qu'ils sont un intermédiaire entre le fabricant et le pharmacien alors que ces derniers sont l'intermédiaire entre le grossiste et le consommateur, les grossistes font unanimement valoir l'importance de travailler en réseau, c'est-à-dire le pharmacien avec le représentant des ventes, le préposé du Service à la clientèle avec eux et le Service à la clientèle de l'entreprise avec le représentant des ventes de cette entreprise. Cette façon de commercialiser les produits conditionne, selon eux, la cocréation de valeur ainsi que l'efficacité et le succès des parties impliquées :

Pour le Service à la clientèle [...], je suis son client. [...] faut qu'il réponde à ma demande, [...] que mes commandes soient bien livrées, que j'aie du bon *stock*. Moi, mon client, c'est le pharmacien. [...] Pour le pharmacien, [...] le travail se fait au niveau des représentants [...] le pharmacien [...], c'est lui le premier qui va faire bouger le *stock* de Pharmascience. [...] aidez-moi à vous aider [...]. Je ne veux pas perdre de ventes parce qu'on a mal commandé.

« Parce que le pharmacien a de quoi avec son représentant » alors que des relations se sont créées entre eux au fil des ans, les clients perçoivent le représentant des ventes comme un agent influent au sein du canal de distribution :

Le représentant (des ventes) [...] qui visite le pharmacien peut être bien copain avec [...] ; ça va se refléter ici [...]. Le pharmacien dit, moi, c'est cette compagnie là que je veux [...]. C'est eux autres qui nous dictent quoi faire. [...] on n'est qu'un intermédiaire entre les fabricants et les pharmaciens. Si le pharmacien décide que c'est une autre compagnie qu'il prend... mon *stock* ne sortira pas.

Les grossistes précisent donc que « ce que le fabricant fait avec son représentant fait toute la différence » relativement à ce qu'ils vont commander ou non. Ils ajoutent que la vélocité de circulation de leur inventaire en dépend.

L'implication de toutes les parties prenantes semble avoir un impact, également, sur la circulation rapide d'une information de qualité et univoque qui permette d'agir pertinemment. Parce que le pharmacien détient le pouvoir de décision quant au choix du produit vendu en magasin, les grossistes font ressortir l'importance de « travailler ensemble » afin de disposer de l'information juste et continue pour répondre à la demande des pharmaciens : « Nous autres, on veut de l'information pour donner de l'information. Quand t'as de l'information, [...] on peut se revirer de bord rapidement puis ça active les ventes. »

2.2.1.4 *Collaboration interdépartementale*

Le Service à la clientèle de Pharmascience est la porte d'entrée des ventes de l'entreprise auprès de ses clients. Ses activités génèrent une chaîne d'autres activités intra organisationnelles, notamment aux départements de comptabilité, de production et d'expédition.

Tous les participants s'entendent sur la nécessité de coordonner la circulation interdépartementale des informations. Le Comité aviseur parle de l'instauration d'une approche « *One-stop shop* » et le Comité des participants d'une approche « *One-stop service* » permettant de répondre aux demandes des clients. De l'avis du Comité aviseur et du Comité des participants, cette approche faciliterait la relation avec le client et, conséquemment, serait une source de création de valeur perçue par lui. Pareillement, les clients sollicitent une coordination interne des activités du fabricant afin de rendre spontanément disponible l'information de qualité dont ils ont besoin puisque « des fois, on peut appeler au Service à la clientèle [...] pour autre chose que des commandes ».

Précisément, selon le Comité aviseur, le client devrait pouvoir téléphoner au Service à la clientèle pour obtenir des réponses rapides auprès d'une seule personne. Selon le Comité des participants, « le Service à la clientèle c'est pas juste nous, c'est la compagnie ». En conséquence, le Service à la clientèle devrait être en mesure de compter sur la collaboration interdépartementale pour répondre de manière satisfaisante aux appels des clients. Pour ce faire, les mécanismes de communication interne devraient permettre d'accéder au dossier du client. Ainsi, le Service à la clientèle pourrait effectuer des corrections courantes au dossier du client, comme ses adresse et code postal. De plus, d'après le Comité des participants, l'accessibilité du dossier permettrait de limiter le nombre d'intervenants auprès du client et de lui communiquer rapidement l'information univoque requise par lui.

Selon les grossistes, leur « travail c'est de répondre à leurs clients ». En conséquence, la coordination interdépartementale du fabricant de médicaments est mise en cause lors de la collecte de données. En effet, le groupe de clients interrogés stipule, en général, que le fabricant doit « s'assurer que mes commandes sont bien livrées, que j'ai du bon *stock*, que mes facturent balancent, qu'il n'y a pas d'erreurs ». Précisément, le client fait valoir que la coordination des informations chez le fabricant pharmaceutique a une incidence directe sur la planification de ses activités.

Au niveau de la livraison, notamment, son gestionnaire d'entrepôt coordonne l'équipe en fonction de la date de livraison convenue avec le Service à la clientèle. Ainsi, quand la date fixée est respectée, le grossiste dit perdre « moins de ventes parce que le *stock* est mis en inventaire plus tôt et tout le monde est gagnant ». Le grossiste réitère le fait que son client-pharmacien a le choix des produits vendus dans sa pharmacie et que, lui, doit donc rendre disponible le « produit quand il (le pharmacien) en a besoin ». À cet effet, il déplore les erreurs toujours trop fréquentes de livraison du mauvais produit, mauvais format ou mauvais dosage et d'assemblage erroné des commandes.

Les grossistes déplorent, également, la contre productivité des erreurs de comptabilité toujours trop fréquentes : « on ne nous facture pas le prix qu'on a, nous, sur notre bon de commande ». Lorsque la communication au niveau des prix est déficiente, selon le client, une série de ses processus internes nécessite d'être rectifiée alors que cette déplaisante correction a posteriori aurait pu être évitée grâce à une communication et action rapides du fabricant, c'est-à-dire avant que la facture ne soit émise puis expédiée chez lui. La coordination de l'information interdépartementale est aussi pointée du doigt lors de la gestion des produits périmés, d'abord au niveau du processus de traitement de ces produits avec le fabricant et, ensuite, au niveau de leur remboursement : « Des fois, les délais pour être remboursés [...], ils sont un peu longs ».

2.2.1.5 *Commandes en attente (BO)*

« C'est toute l'industrie pharmaceutique qui est en *BO* », selon les clients. L'échéance massive des brevets et la hausse incessante de la demande pour des médicaments à meilleur coût engendrent un besoin de production accrue de médicaments génériques. Cette réalité génère, apparemment, un volume de travail additionnel de la part des clients comme de la part des fabricants de produits pharmaceutiques. Il est donc normal que toute l'industrie nous semble à la recherche

de solutions. Pour les fabricants, cette solution vient de l'augmentation de leur capacité de production. Pour les clients, la solution vient aussi d'un accroissement de la capacité de production des fabricants mais, également, à court terme, elle émane d'une meilleure concertation des acteurs sectoriels.

Selon les clients, la gestion de cette situation sectorielle de *BO* offre une opportunité de positionnement distinctif aux fabricants de médicaments génériques. Bien que les fabricants de produits pharmaceutiques investissent sans cesse dans leurs installations manufacturières et infrastructure technologique, la gestion des commandes en attente demeure problématique, pour Pharmascience comme pour ses concurrents.

2.2.1.6 *Amélioration des prévisions*

Tous les répondants s'entendent sur la nécessité d'améliorer les prévisions relatives au marché. Tous conviennent du besoin urgent de mieux planifier la demande suite à l'échéance d'un brevet et au lancement du produit générique, de mieux coordonner les efforts de vente consentis en pharmacie et la disponibilité commerciale des produits ainsi que de mieux informer les grossistes sur les tendances du marché.

Du côté des clients, les répondants réitèrent la nécessité d'impliquer toutes les parties prenantes du processus de commercialisation de même que le besoin de travailler en réseau : représentant des ventes/pharmacien ainsi que grossiste/Service à la clientèle. Selon eux, cette implication comporte des avantages significatifs pour la cocréation de valeur : la substitution concertée d'un produit, la planification de la vélocité des ventes, des inventaires et de la production d'un produit ainsi que le renforcement de la relation.

L'amélioration des prévisions, selon les clients, requiert une collaboration au niveau des communications. En effet, puisque les fabricants offrent « des centaines de produits », les prévisions de marché deviennent un élément stratégique de gestion:

Ils (les fabricants) peuvent décider de « focuser » sur une certaine molécule pour une certaine période temps, ils peuvent fixer un marché cible puis dire on s'en va là. [...] il y a une communication qui doit être établie, c'est un peu la clé de la réussite. Si la communication n'est pas là, [...] comme on l'a vécu dans le passé, [...] ça causait des problèmes puis ils n'atteignaient pas les buts qu'ils se fixaient. [...] La communication au départ, [...] ça peut être des deux côtés.

2.2.1.7 *Proactivité*

Le Comité aviseur et les clients parlent de proactivité dans la gestion des *BO*. Pour le Comité des participants, toutefois, cette proactivité implique que les préposés du Service à la clientèle disposent de l'information voulue.

Pour les clients, la proactivité prend la forme d'informations régulières et continues : une liste hebdomadaire des *BO* accompagnée de dates de libération des produits touchés, un avis de *BO* accompagné de dates de libération des produits touchés dès la réception d'un bon de commande par le Service à la clientèle, une liste des produits substituts et un avis du Service à la clientèle lors du retour du produit sur le marché. Selon les grossistes, cette proactivité du fabricant leur permet d'économiser du temps, d'optimiser la gestion de leurs inventaires, de contrôler leurs ventes, d'être mieux perçus par leurs clients et d'être fidèles à un fabricant.

En considération du principe de cocréation de valeur, les grossistes stipulent que la communication des dates de retour prévisible des produits sur le marché fait en sorte qu'ils « s'informent premièrement à ces compagnies-là ; si jamais elles en ont de disponibles, c'est à elles qu'on passe la première commande ». Pareillement, il semble que le potentiel de cocréation de valeur puisse se concrétiser grâce à l'offre

de produits substitués par le Service à la clientèle. Le grossiste est alors en mesure d'être fidèle au fabricant et de fidéliser son client en lui proposant une alternative : « pour remplacer le 40 mg, voulez-vous du 20 mg » ou « au lieu du pot de 500, voulez-vous cinq pots en format de 100 ». Également, selon le client, l'envoi d'un avis spontané de retour d'un produit par le Service à la clientèle le « fait réagir d'en acheter immédiatement une autre quantité ». De plus, en autant que l'information du fabricant se soit avérée fiable dans le passé, la communication d'une date prévisible de retour d'un produit sur le marché génère un potentiel de cocréation de valeur. Selon le grossiste, il sera souvent incité à attendre le retour du produit sur le marché :

Si on me fait parvenir la liste des produits en rupture de *stock* [...] avec une date de retour prévue sur le marché, je ne chercherai probablement pas à me procurer la même molécule chez les concurrents. Si la date prévue est [...] assez proche, je vais probablement attendre [...] ou je vais probablement passer une commande de moindre volume chez un concurrent.

Le Comité aviseur rejoint l'opinion des grossistes quant à la cocréation potentielle de valeur par l'avis au client du retour imminent d'un produit sur le marché. Précédant la disponibilité prochaine d'un produit, l'envoi d'une note spontanée par le Service à la clientèle permettrait au client de « repartir une commande » et de mieux gérer son inventaire. La prévisibilité fiable de disponibilité d'un produit demeure cependant problématique puisque plusieurs facteurs peuvent l'influencer : réglementation, contrôle qualité, disponibilité de matière première, bris mécanique, etc. Selon le Comité aviseur et le Comité des participants, le Service à la clientèle devrait donc être instantanément et prioritairement informé des dates envisagées pour « la relâche » des produits afin d'être proactif auprès des clients. Cet accès à l'information permettrait, selon le Comité des participants, de travailler plus étroitement avec le client. De manière avantageuse pour chacun, des prévisions de besoins pourraient être établies avec le client. Ainsi, d'un côté, Pharmascience

serait en mesure de planifier sa demande alors que, de l'autre côté, le client serait en mesure de réserver un volume de produits à venir.

2.2.1.8 *Personnalisation*

La réglementation étatique oblige les grossistes à s'approvisionner auprès de l'ensemble des fabricants. Cependant, les grossistes disent s'approvisionner davantage, en général, auprès d'un certain nombre de fabricants qu'ils ont présélectionnés. Certains désignent ces fabricants leurs « partenaires » et ces derniers sont privilégiés au niveau de leur entrepôt. Cette décision de transiger avec certains fabricants est conditionnée par la complexité actuelle de gestion des produits pharmaceutiques. En effet, avant qu'un produit ne devienne générique, le grossiste gère l'approvisionnement des produits par thérapies médicamenteuses et négocie, pour les produits brevetés, avec le seul fabricant offrant cette thérapie. Mais, à l'échéance de l'exclusivité commerciale accordée par le brevet, tous les fabricants de médicaments génériques peuvent offrir la même thérapie. Conséquemment, « quand un produit d'origine devient générique, on multiplie par huit » et la gestion des inventaires se complexifie considérablement, selon les grossistes. Chaque grossiste développe donc ses habitudes d'approvisionnement et d'entreposage de produits pharmaceutiques ; il garde en inventaire un certain nombre de produits achetés auprès des divers fabricants qui le sollicitent.

Les habitudes d'achat et de gestion d'inventaires des grossistes, comme ils en témoignent, sont principalement dictées par les besoins et demandes de leurs clients-pharmaciens. La tendance du marché voulant que les pharmaciens s'approvisionnent de plus en plus auprès de grossistes, favorise la personnalisation du service, à notre avis. En effet, on peut présumer que le Service à la clientèle ayant un nombre plus restreint de clients à servir, son potentiel d'approfondissement de connaissance des besoins individuels des clients est accru et, incidemment, le potentiel de personnalisation du service qui leur est accordé.

Globalement, en considération de leurs habitudes spécifiques d'achat, les grossistes disent vouloir obtenir un service et des informations personnalisés. À cet égard, les répondants du Comité aviseur jugent opportun de personnaliser l'approche-client. Le Comité des participants affirme effectuer certaines actions personnalisées en vue de satisfaire les clients.

Précisément, le besoin d'information personnalisée se manifeste de diverses façons. À ce sujet, la gestion des produits en *BO* est à nouveau en cause. Un grossiste explique comme suit la situation inadéquate qui prévaut actuellement : « On reçoit une liste de *BO* avec les dates de disponibilité. Quand je reçois l'avis comme quoi je recevrai pas ce produit-là, j'ai pas de date de libération sur ça, c'est juste l'information qu'ils ne seront pas dans la commande. »

Un autre grossiste identifie, à titre d'exemple, une occasion de personnalisation du service et qui, selon lui, serait propice à créer de la valeur à ses yeux :

Pour les suivis de *BO*, il pourrait y avoir une communication [...]. Moi, je reçois l'information [...] qui est envoyée à tout le monde [...] mais j'ai pas l'information à savoir... on en a pour vous... je sais pas moi, 200 unités qui sont prêtes à être libérées... sans avoir le détail du bon de commande [...]. Tout ce que je sais actuellement c'est... le produit est libéré, mais moi, est-ce que j'en ai ? Là il faudrait que j'aille voir, moi, ce que j'ai en attente [...].

Selon les grossistes, ce type de communication génère un potentiel de cocréation de valeur. En effet, dans le cas relaté ci-haut, la personnalisation du service pourrait, semble-t-il, engendrer une nouvelle commande et une stimulation du volume de ventes chez le fabricant.

Pour le Comité des participants, la personnalisation transite par la capacité du Service à la clientèle à satisfaire les questions des clients. Ces questions ont

généralement trait à la disponibilité future des produits : « Souvent, les clients nous demandent... *BO* long terme, mais pourquoi ? Et, on n'a pas de réponse et [...] ils sont irrités. [...] On dit toujours de rappeler dans six mois ». De l'avis du Comité des participants, l'absence de réponse au client génère une valeur perçue négative. Suite à son appel, le client ne dispose pas de l'information sollicitée et des outils de planification pour agir.

Pour le Comité aviseur, la personnalisation implique la production adaptée des rapports hebdomadaires de *BO* par le fabricant et, en conséquence, l'écoute des besoins spécifiques des clients. Selon le Comité aviseur, l'acquiescement du Service à la clientèle au type de demande qui suit crée une valeur perçue aux yeux du client ; ce dernier, qui se dit alors « très content », est enclin à être plus fidèle au fabricant :

On envoyait la liste des produits *BO* par ordre alphabétique avec les dates de relâche attendues. Ils (les clients) nous avaient demandé si c'était possible d'avoir les catégories [...]. Puis ils nous ont demandé si c'était possible de les regrouper parce que, pour eux (les clients), c'était plus facile en injectable, en comprimés, en capsules. [...] Donc, dans ce cas-là, c'est un exemple que, oui, on a fait les changements [...].

2.2.1.9 *Suivi des bons de commande*

Pour le Comité aviseur comme pour les clients, la gestion des bons de commande est porteuse d'un potentiel de cocréation de valeur. Considérant que le secteur pharmaceutique des produits génériques est caractérisé par la capacité limitée des fabricants à répondre à la demande du marché, la gestion des bons de commande de produits en *BO* s'avère un processus fastidieux pour le fabricant comme pour les clients. Le développement d'outils de gestion des *BO* est donc une requête qui, au sein de ces deux groupes de répondants, apparaît unanime.

Une grosse lacune [...] c'est les dates de disponibilité pour les produits. [...] c'est un vrai cauchemar. Le Service à la clientèle devrait pitonner le code puis voir exactement la bonne date [...]. Au moment de l'entrée de la commande, [...] ça dit que c'est *back order* puis [...] la date prévue de relâche, directement, au lieu de faire référence au document papier imprimé une fois par semaine puis qui devient la bible pour la semaine. On serait plus exact puis ça serait plus rapide [...]. Ça serait préférable [...], si il est *back order*, d'avoir tout de suite les formats alternatifs à proposer.

Les clients suggèrent qu'un outil de gestion instauré par le fabricant pourrait cocréer de la valeur par son impact sur la vélocité de gestion des inventaires chez le client et la vélocité des ventes conséquente à la disponibilité des produits en magasins. Cet outil pertinent devrait, selon eux, faciliter la réception des marchandises à leur entrepôt :

Au niveau de la réception, [...] quand ils nous *ship* des *back order*, [...] s'il y avait une indication *BO* sur la boîte, [...] on pourrait le faire vérifier immédiatement, faire mettre en inventaire parce qu'on est à court. Fait que les vérificateurs [...] s'ils voyaient *BO*, ils diraient oups! [...] Je pourrais aviser la réception puis dire les boîtes qui rentrent *BO*, vous passez ça immédiatement. Ça pourrait accélérer pour placer le produit en magasins. Parce que le problème qu'on vit c'est que c'est pas vérifié tout de suite parce que ça arrive dans la même palette avec les autres commandes.

Les clients proposent aussi que, lors de la réception de leurs commandes par le Service à la clientèle, une confirmation de la commande leur soit spontanément acheminée. Le contenu de cet avis de réception de la commande par le fabricant devrait alors préciser « la liste des produits qu'on recevra et ceux qu'on ne recevra pas ».

2.2.1.10 Relation

Les participants à l'étude apparaissent unanimement convaincus du pouvoir de la relation comme facteur pivot de cocréation de valeur entre le grossiste et le

fabricant de produits pharmaceutiques. Selon les clients, « le prix est pareil pour tout le monde. C'est au niveau [...] des communications qu'ils (les fabricants) vont faire une différence, c'est pas au niveau du produit en tant que tel ».

De l'avis de tous, la force de cette relation entre le fabricant et le grossiste est influencée par des échanges plus fréquents et réguliers d'information, des rencontres ponctuelles en face-à-face de même que la facilité de contact. Un autre facteur pivot de cette relation est le climat de confiance que le grossiste et le fabricant réussissent à créer à cause de la fiabilité des informations qu'ils échangent au fil de leurs communications.

Précisément, quant aux contacts, les clients désirent revenir « à l'ancienne façon qui était d'humaniser un peu la relation entre le fournisseur et le client » tout en demeurant très « professionnel ». De plus, ils disent souhaiter qu'une personne du Service à la clientèle soit « vraiment dédiée » au compte de leurs entreprises respectives. Les clients déplorent que les relations soient aujourd'hui moins fréquentes avec les compagnies génériques. Le client n'en apprécie que davantage, apparemment, les communications et les contacts qui leur sont offerts par les fabricants. Il semble que les clients privilégient les communications téléphoniques ou en face-à-face :

Par *email*, ça va quand on pose pas trop de questions mais, des fois, on a besoin de discuter aussi. L'être humain [...] c'est pas parce qu'il y a des *emails* qu'il faut couper ça. On a besoin encore du contact. [...] Puis, une fois dans l'année, tu vois le gars [...] ; c'est plus humain.

Le Comité aviseur, quant à lui, semble partager pleinement le point de vue des clients quant à la nécessité « d'aller au-delà de la simple relation fournisseur-client ». Pour le fabricant, selon lui, il faut être « facilement accessible » et « établir un lien de confiance avec les personnes [...] ». Le fabricant « n'a pas le choix de se différencier [...] ; ça fait que la personnalisation du contact qu'il a avec le client ça y

fait pour beaucoup ». De leur avis comme de celui des clients, d'ailleurs, outre les contacts réguliers en face-à-face, de multiples occasions s'offrent au fabricant pour communiquer avec le grossiste et entretenir la relation, notamment : confirmation de réception du bon de commande, du traitement de la commande et de la date de livraison, avis concernant les « dates de relâche » des produits en *BO*, confirmation des prix avant l'expédition de la commande, avis de période de vacances, avis de changement de préposé et de substitut, avis de modification dans la présentation des produits et de l'actualisation des systèmes technologiques de même qu'information concernant le niveau des *stocks* de produits chez le fabricant. Le Comité aviseur juge nécessaire que le client reçoive une liste ponctuelle et actualisée, au besoin, de ses « contacts attitrés » et de leurs coordonnées au sein de l'entreprise du fabricant : préposé du Service à la clientèle avec son substitut, préposé au crédit, préposé aux comptes recevables. De plus, puisque cette relation implique une nécessaire ouverture de la part du client comme de la part du grossiste, le Comité aviseur suggère que le grossiste, de son côté, gagnerait à dévoiler, à « son partenaire » qu'est le fabricant, la « disponibilité des ventes et inventaires » que ce dernier a chez le grossiste.

Quant à l'information susceptible de développer une relation de confiance, elle doit être spontanée, rapide, juste, claire et succincte, selon le Comité aviseur et les clients. Le Comité aviseur ajoute que l'information fournie au client par le fabricant doit être complète pour que le client n'ait pas à courir après des bribes manquantes d'information. Pour y parvenir, le Comité des participants et le Comité aviseur réitèrent l'importance, pour le Service à la clientèle du fabricant, de disposer de la bonne information à communiquer aux « bonnes personnes » chez le client.

2.2.2 *Élaboration des pistes d'action*

La présente section vise à faire état, sommairement, des pistes d'action discutées par les divers groupes de participants. Toutefois, nous comptons davantage

exposer les pistes d'action retenues par les répondants ayant participé au troisième cycle de collecte de données. Voyons comment se déroule l'élaboration des pistes d'action.

2.2.2.1 *Critique réflexive et critique dialectique*

La communication des résultats portant sur les perceptions des Comité aviseur, Comité des participants et grossistes quant à l'état de la présente relation de Pharmascience avec ses clients ainsi qu'à la nomenclature d'occasions de cocréation de valeur (Voir tableau 32, p.201), donne lieu à un troisième cycle de cueillette de données. Celui-ci prend la forme d'entretiens de groupe : deux entretiens de groupe avec le Comité aviseur et un entretien de groupe avec le Comité des participants de même qu'un entretien individuel avec le supérieur hiérarchique du Service à la clientèle de Pharmascience. Cette collecte s'étale sur une période de deux semaines, environ, au mois de mai 2010. Son but est de recueillir, auprès du Comité aviseur et du Comité des participants, des commentaires sur les résultats du second cycle de cueillette de données, de discuter des changements à implanter dans l'entreprise et de réfléchir sur les difficultés prévisibles d'implantation des changements. Avec le supérieur hiérarchique du Service à la clientèle, l'entretien vise à formuler correctement les améliorations proposées, c'est-à-dire en tenant compte de la réalité, de la terminologie et de l'environnement particuliers du Service à la clientèle de Pharmascience.

Les données recueillies permettent de conduire une critique réflexive sur les résultats de la cueillette de données précédente. Ce troisième cycle de collecte de données favorise aussi l'élaboration de diverses et nombreuses pistes d'action de même qu'une critique dialectique quant à leur pertinence et leur réalisme. En effet, considérant les ressources disponibles, certaines pistes d'action s'avèrent apparemment irréalisables présentement. Certains obstacles actuels semblent insurmontables ; ceux-ci sont de nature humaine et matérielle et nécessitent une

intervention à un plus haut niveau. Il est cependant prévu que ces pistes intéressantes mais non retenues soient ultérieurement soumises au Conseil exécutif de Pharmascience afin de stimuler son intérêt et de solliciter la mise en place de moyens spéciaux. Au fil des entretiens de groupe de ce troisième cycle de collecte, il est donc proposé, par le Comité aviseur, que la présente recherche et ses résultats servent d'information pivot pour le virage organisationnel de cocréation de valeur et la suite des changements à instaurer au Service à la clientèle de Pharmascience.

2.2.2.2 Pistes d'action considérées

Toutes les améliorations suggérées par les clients, le Comité des participants et le Comité aviseur sont évaluées par le Comité aviseur et le Comité des participants (Voir Tableau 31, p. 193). Considérant le potentiel réel de cocréation de valeur de certains des changements envisagés et les principaux facteurs déclencheurs ayant émergé de la cartographie du sous-processus Service à la clientèle (Voir p.186), le Comité des participants et le Comité aviseur se prononcent en faveur d'améliorations qui pourraient limiter les erreurs de prix, améliorer la gestion des commandes en attente, accroître la communication ainsi que développer la relation entre le Service à la clientèle et les clients. Les deux Comités sont pareillement d'accord pour entreprendre l'implantation de certains changements sans délai mais de reporter à plus tard certains autres. En effet, puisque des changements, tel le travail en réseau avec les représentants des ventes, impliquent un changement profond de culture ou des investissements financiers significatifs et l'accord et l'implication des clients, d'autres étapes doivent être franchies au préalable.

2.2.2.3 Pistes d'action et changements à court terme

Du verbatim des entretiens de groupe et de l'entretien individuel avec le supérieur hiérarchique du Service à la clientèle de Pharmascience, nous tirons des idées-maîtresses. À l'aide de ces idées-maîtresses résumant les problèmes soulevés

par les répondants et en recourant aux mêmes thèmes utilisés dans le tableau des « Améliorations proposées au sous-processus Service à la clientèle », nous concevons le tableau suivant. Il énumère les changements qui, à l'issu de ce cycle de cueillette de données, sont l'objet immédiat d'efforts d'implantation.

Tableau 33
Sommaire des pistes d'action à court terme, retenues par les participants aux entretiens de groupes réalisés du 12 au 26 mai 2010

Thèmes	Pistes d'action court terme	
	Problèmes	Actions
Erreurs	Collaboration interdépartementale	<ul style="list-style-type: none"> Vérification des prix des commandes ; si différents de ceux apparaissant dans système SAP, vérifier et communiquer avec client.
	Écart de prix	
	Formulaire	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation du formulaire par le représentant des ventes avec SAC.
	Collaboration	
BO	Communication (Avis)	<ul style="list-style-type: none"> Envoi systématique, au client –aux « bonnes personnes » –, d'un avis de réception de commandes et de BO.
	Communication (Rapport)	<ul style="list-style-type: none"> Envoi systématique, au client (aux « bonnes personnes »), d'un rapport personnalisé et hebdomadaire de BO.
Relation	Communication (Avis)	<ul style="list-style-type: none"> Envoi, au client (aux « bonnes personnes »), d'un avis de réception et de traitement de commande.
		<ul style="list-style-type: none"> Envoi au client (aux bonnes personnes), par courriel/fax, d'un avis de changement de chargé-e de compte SAC : nom et coordonnées du nouve-au/lle chargé-e de compte + nom et coordonnées du back-up.
		<ul style="list-style-type: none"> Envoi au client (aux « bonnes personnes »), par courriel/fax, d'un préavis de départ en vacances du chargé-e de compte SAC : nom et coordonnées du nouve-au/lle chargé-e de compte + nom et coordonnées du back-up ainsi que ceux du supérieur hiérarchique.
	Approfondissement relation	<ul style="list-style-type: none"> Instauration de rencontres individuelles chez le grossiste, par le-a préposé-e du SAC et son supérieur hiérarchique
	Communication (Préavis de livraison)	<ul style="list-style-type: none"> Service ASN (Advance Shipment Notice) : préposé-e SAC mesure d'abord intérêt individuel des clients.

De l'avis du Comité aviseur et du Comité des participants, ces changements à court terme sont une source de cocréation de valeur. En effet, selon eux, la collaboration des représentants des ventes par l'utilisation du formulaire devrait engendrer une économie de temps et une diminution du nombre des erreurs dans le traitement des commandes par les préposés du Service à la clientèle, ce dont bénéficieraient les préposés et les clients. L'amélioration et l'approfondissement de la relation grâce à des visites aux clients ainsi que l'envoi aux clients d'un avis de réception et de traitement de commandes de même que l'avis de changement temporaire ou permanent de chargé de compte, devraient accroître l'efficacité du travail des préposés et des clients. L'assiduité des communications pour les commandes en attente tout comme pour les écarts de prix devrait aussi influencer l'efficacité du travail des préposés et des clients.

2.2.2.4 *Autres pistes d'action potentielles*

Considérant que certaines des améliorations nécessitent une consultation préalable auprès de responsables d'autres départements ou services impliqués dans ces changements, leur implantation est envisagée à plus long terme. Pareillement au tableau précédent des pistes d'action à court terme, nous tirons des idées-maîtresses du verbatim des entretiens de groupe et de l'entretien individuel avec le supérieur hiérarchique du Service à la clientèle de Pharmascience. À l'aide de ces idées-maîtresses résumant les problèmes soulevés par les participants et en recourant aux mêmes thèmes, nous concevons le tableau suivant. Ce prochain tableau énumère les changements qui sont l'objet de démarches imminentes de consultation pour leur implantation à plus long terme.

Tableau 34
Sommaire des pistes d'action à long terme et nécessitant consultation préalable

Thèmes	Pistes d'action à plus long terme	
	Problème	Actions requérant consultation préalable
<i>BO</i>	Information client	<ul style="list-style-type: none"> • Accès des préposés du SAC au rapport de <i>BO</i> expliquant les motifs des ruptures de <i>stock</i>.
<i>Relation</i>	Collaboration interdépartementale	<ul style="list-style-type: none"> • Avis simultané et ponctuel aux Reps et préposés SAC des dates de <i>BO</i> et des dates prévisibles de retour sur le marché.
	Information client	
	Formulaire	<ul style="list-style-type: none"> • Codes produits des clients : identification personnalisée des produits lors des confirmations de commandes et de la livraison.
	Personnalisation	

D'autres améliorations nécessitent l'implication de parties externes au Service à la clientèle ou requièrent des investissements significatifs ; leur implantation est donc envisagée à plus long terme, également. Pareillement au tableau précédent des pistes d'action à plus long terme, nous tirons des idées-maîtresses du verbatim des entretiens de groupe et de l'entretien individuel avec le supérieur hiérarchique du Service à la clientèle. À l'aide des idées-maîtresses et en recourant aux mêmes thèmes, nous concevons le tableau suivant. Ce prochain tableau, expose les changements qui sont l'objet de démarches imminentes de négociation auprès des parties à impliquer pour leur implantation à plus long terme.

Tableau 35
Sommaire des pistes d'action long terme et nécessitant implication d'autres parties

Thèmes	Pistes d'action à plus long terme	
	Problème	Actions requérant implication d'autres parties
BO	Information client	<ul style="list-style-type: none"> • Retour de produits sur le marché : Avis aux clients du retour en <i>stock</i> d'un produit.
	Prévisions	<ul style="list-style-type: none"> • BO potentiel : Avis proactif aux clients de BO potentiel pour un produit.
Relation	Collaboration représentant	<ul style="list-style-type: none"> • Travail en réseau : Avis aux clients clés de variations possibles de la demande du marché suite à <i>push</i> spécifique de vente par Reps ou hausse de la demande.
	Prévisions	
	Information client	<ul style="list-style-type: none"> • Travail en réseau : Coordination des informations entre Reps et SAC.

2.2.3 Implantation de changements

L'implantation des changements est une étape durant laquelle les préposés du Service à la clientèle de Pharmascience doivent faire montre d'une grande ouverture d'esprit et d'un esprit de collaboration (Collerette *et al.*, 1997). L'implication des supérieurs hiérarchiques du Service est une condition sine qua non au succès de cette étape (Collerette *et al.*, 1997). Cet appui manifeste des responsables du Service à la clientèle s'est exprimé lors de l'élaboration des pistes d'action et se poursuit par un soutien et un suivi assidus, auprès des préposés, durant l'implantation des changements à court terme. Quant aux autres changements qui requièrent une consultation préalable ou l'implication d'autres instances, ils sont pris en charge par deux supérieurs hiérarchiques du Service à la clientèle et le vice-président aux affaires corporatives et communications. En effet, les changements à plus long terme ayant une incidence politique et, dans certains cas, financière, ils doivent faire l'objet de réflexions au plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise.

La période d'implantation des changements à court terme s'accompagne d'un quatrième cycle de collecte de données réalisée en mai et juin 2010. Celle-ci prend la forme d'entretiens individuels avec sept membres du Comité des participants et un responsable du Service à la clientèle, aussi membre du Comité des participants, ainsi que de périodes d'observation au Service à la clientèle. La collecte s'effectue également par des communications en face-à-face avec le supérieur hiérarchique immédiat du Service à la clientèle.

2.2.3.1 *Changements à court terme*

Présentées de manière non chronologique d'implantation ni d'importance dans le tableau qui précède, les améliorations sont implantées en bloc dès la fin de mai 2010, à l'exception du service d'avis anticipé de livraison (*ASN*) et des visites individuelles aux clients. Il est prévu que ces deux changements se fassent de manière progressive, c'est-à-dire qu'ils soient précédés d'un appel à chacun des clients pour mesurer leur intérêt et convenir d'une façon de procéder. Ces appels, effectués par un supérieur hiérarchique du Service à la clientèle de Pharmascience, semblent être reçus favorablement par les clients au cours des première et deuxième semaines du mois de juin 2010. En effet, selon le supérieur hiérarchique, les clients sont, apparemment, contents d'être consultés. Toutefois, le système d'avis anticipé de livraison ne retient l'intérêt que de la moitié des grossistes collaborant à notre étude. La proposition de visites individuelles, quant à elle, est unanimement accueillie de manière affirmative.

Pour les autres changements dits à court terme, l'observation des préposés sur leur lieu de travail a permis de constater l'absence de résistance au changement. Les préposés du Service à la clientèle font preuve d'une volonté manifeste d'intégrer les changements. Le support des supérieurs hiérarchiques du service semble omniprésent : affichettes spécifiant les changements à implanter ainsi que mots d'encouragement et rappels amicaux. Aux préposés du Service à la clientèle, aucun

client n'a manifesté directement son contentement face aux changements. C'est donc le prochain et quatrième cycle de collecte de données qui permettra d'évaluer la valeur perçue par le client suite aux améliorations.

2.2.3.2 *Changements à plus long terme*

Parmi les changements formulés par le Comité avisé, certains nécessitent une consultation préalable ; d'autres exigent l'implication d'autres parties. Voyons ce qui en est pour chacune des catégories de changements.

Consultation préalable

La consultation requise avant l'implantation des changements en cause est de nature politique ou technologique. L'accès aux rapports de *BO* par le Service à la clientèle est une question de nature politique. En effet, l'accès aux rapports de *BO* comme la transmission d'un avis de date prévisible de retour d'un produit sur le marché sont aussi complexes que l'est la gestion de ce phénomène sectoriel, apparemment. D'abord, la disponibilité commerciale des produits évolue constamment et elle est liée à des aspects réglementaires externes sur lesquels l'entreprise n'exerce que peu ou pas de contrôle. Ensuite, elle est liée à la disponibilité de la matière première dont l'approvisionnement se fait auprès de tierces parties ainsi qu'à la productivité humaine et mécanique de l'entreprise. Quant à l'identification personnalisée des commandes, elle implique une capacité technologique de gestion des codes de produits. Puisque les produits sont nombreux et que ceux-ci ont des codes différents chez chaque client, la gestion technologique des différents codes est plus complexe qu'elle ne le semble au premier coup d'œil. Des compétences technologiques doivent être mises à contribution à cet égard mais, au préalable, l'intérêt individuel des clients doit être évalué.

Implication d'autres parties

Les changements nécessitant l'implication d'autres parties touchent essentiellement des aspects politiques. En effet, l'avis du retour d'un produit sur le marché après une période de carence risque de générer une demande subite et élevée du produit en cause. Pareillement, l'avis proactif de *BO* potentiel risque d'inciter les grossistes à augmenter leur inventaire du produit touché. Dans les deux cas, le fabricant doit être en mesure de gérer une hausse subite de la demande sans quoi, pense-t-il, il engendrera un mal plus grand que celui qu'il veut guérir. Quant à la coordination des informations entre le représentant des ventes et le Service à la clientèle, la tradition est mise en cause. Historiquement, les représentants des ventes ont joué un rôle de premier plan au sein de l'industrie. En raison de la reconfiguration actuelle du canal de distribution, ce rôle évolue ; les représentants des ventes, sauf exception paraît-il, n'ont cependant pas adhéré au modèle de travail en réseau réclamé par les grossistes. Une transition culturelle est à se faire auprès de cette catégorie de professionnels de l'industrie et la littérature en témoigne.

2.2.4 Évaluation de l'impact des changements

L'objectif de notre cinquième cycle de collecte de données est d'évaluer l'impact des changements qui ont été effectués chez Pharmascience au cours de la présente recherche. Cependant, outre l'impact des changements, nous proposons de considérer l'impact des cycles de collecte de données sur ces changements, c'est-à-dire les actions qui ont été conduites pour conduire aux changements. En effet, chaque cycle de collecte a engendré des changements, selon nous, et cette chaîne de changements culmine vers des changements qui nous apparaissent plus significatifs lors du dernier cycle de cueillette.

L'impact des changements survenus au fil et au terme de notre recherche gagne à être considéré en fonction des cycles de collectes de données que nous avons réalisés. À notre avis, cette évaluation progressive des changements est propice à nourrir la compréhension de l'impact final des changements implantés suite au troisième cycle de collecte de données.

Les cycles de collecte de données effectués chez Pharmascience ainsi qu'auprès de ses clients ont accompagné les cycles de la recherche-action. Ces cycles de collecte ont tous été suivis d'une analyse qui a été ponctuellement soumise aux divers groupes participant à l'étude. Conséquemment, nous avons pu constater que chacun des cycles a généré une conscientisation progressive des moyens de changement, chez les participants. Incidemment, des changements incrémentaux plus ou moins significatifs ont eu cours tout au long du processus de recherche. Notamment, dans le cas du Comité des participants, nous avons remarqué que la communication des résultats émanant du premier cycle de collecte a entraîné des changements comportementaux immédiats dans le travail des préposés auprès des clients de Pharmascience.

2.2.4.1 Impact des premier et deuxième cycles de collecte de données

Le premier cycle de collecte de données a eu un impact direct sur le second cycle et celui-ci a eu un impact aussi direct sur le troisième cycle de collecte de données. Les trois cycles combinés nous permettent de constater une cohérence des thèmes dits problématiques et des sources potentielles de cocréation de valeur.

Le premier cycle de collecte de données a fait émerger la cartographie des huit types de demandes formulées par les clients au Service à la clientèle de Pharmascience. Cette cartographie a favorisé la mise en relief des nœuds d'activités reconnus comme étant problématiques : les *BO*, les prix et le modèle commercial transactionnel.

Avant l'amorce du deuxième cycle de collecte de données, ces nœuds d'activités ont été communiqués à tous les participants avec la cartographie du sous-processus Service à la clientèle. Suite à l'impact de la cartographie sur l'ensemble des participants, des blocs thématiques d'amélioration ont été mis en évidence lors du second cycle de collecte. Au cours du troisième cycle de collecte, pareillement, des changements ont aussi été regroupés sous des thèmes apparentés. En effet, du deuxième cycle de collecte de données, émergent des suggestions d'amélioration visant la cocréation de valeur. Ces améliorations sont regroupées sous certains thèmes qui, bien qu'ils soient plus étayés, s'apparentent aux thèmes ayant émergé du premier cycle de collecte. Pareillement, le deuxième cycle de collecte a un impact sur les thèmes permettant de regrouper les changements à implanter, élaborés au cours du troisième cycle. Tel que présentés dans le prochain tableau, les résultats du premier ainsi que du second, du troisième et des quatrième et cinquième cycles se recoupent, selon nous, dans le choix des thèmes qui, consécutivement, ont été élaborés par les participants. De plus, les thèmes s'apparentent à ceux suggérés par Kirking *et al.* (2001) suite à leur étude empirique sur les facteurs de choix d'un fabricant de médicaments génériques par un pharmacien.

Tableau 36
Impact en chaîne du 1^{er} cycle de collecte aux 2^e, 3^e, 4^e et 5^e cycles

Thèmes du 1 ^{er} cycle	Thèmes du 2 ^e cycle	Thèmes du 3 ^e cycle	Facteurs de qualité perçue de Kirking <i>et al.</i> (2001)
<i>BO</i>	<i>BO</i>	<i>BO</i>	Disponibilité des produits
Prix	<i>EDI</i>		Professionnalisme
	Collaboration interdépartementale	Collaboration interdépartementale	
	Formulaire	Formulaire	
Modèle transactionnel	Relation	Relation	Relation
	Collaboration représentant		

En bref, les thèmes qui sont intitulés *BO*, *erreurs* et *relation* nous ramènent aux facteurs de qualité perçue suggérés par Kirking *et al.* (2001). Précisons, effectivement, que le thème *BO* est ici un thème parapluie utilisé pour désigner tous les problèmes de disponibilité des produits ou commandes en attente ; à notre avis, ce thème s'apparente au facteur de qualité perçue désigné *disponibilité des produits* dans le modèle de Kirking *et al.* (2001). Selon nous, le thème *Prix*, qui se décline de diverses façons d'un cycle à l'autre de notre collecte de données, s'apparente au facteur désigné *professionnalisme* par Kirking *et al.* (2001) ; pour certains, ce problème pourrait être résolu par la meilleure exploitation du système *EDI*, pour d'autres, la gestion de ce problème transite par la collaboration interdépartementale améliorée ainsi que l'utilisation systématique du formulaire. En ce qui a trait au thème *relation*, il réfère toujours, d'un cycle de collecte à l'autre, au besoin de *relation* lors du processus d'échange commercial entre le fabricant de médicaments génériques et ses clients.

Au fil des trois premiers cycles de collecte de données, le problème des *BO*, abordé sous ses différents angles, demeure le thème principal pour tous les participants. La gestion opportune des *BO* apparaît, selon tous les participants, comme une opportunité majeure de cocréation de valeur.

Le modèle transactionnel semble le second problème en importance après les *BO*. Tous les groupes participant à la recherche sollicitent l'instauration d'un modèle d'échange relationnel. Tous souhaitent une relation plus assidue au sein du canal de distribution. De l'avis des clients, cette relation en réseau conditionne la bonne gestion de leurs affaires et, de l'avis du Comité aviseur et du Comité des participants, elle est propice à favoriser, respectivement, la meilleure gestion des activités commerciales de tous les acteurs du canal de distribution et des activités du Service à la clientèle du fabricant. Incidemment, la relation entre Pharmascience et ses clients-grossistes ainsi que ses clients-pharmaciens, semble offrir un potentiel important de cocréation de valeur.

Les erreurs de prix ou tout autre type d'erreurs est un autre problème qui retient notre attention. Selon les cycles de collecte, les répondants suggèrent de raffiner le système *EDI*, de faire en sorte d'inciter le représentant des ventes du fabricant et les clients à recourir systématiquement au formulaire pour la transmission des commandes au Service à la clientèle de Pharmascience ainsi que d'instaurer une plateforme de communication interdépartementale. À cet égard, la gestion des erreurs semble davantage transiter par la capacité technologique de Pharmascience et des grossistes-clients. L'ajustement du capital structurel de l'entreprise semble donc offrir, également, un potentiel de cocréation de valeur.

Le sujet des *BO*, tel que soulevé précédemment, est le problème général du secteur pharmaceutique et il est un irritant de premier plan au sein du canal de distribution. Le modèle transactionnel, lui, va à l'encontre du besoin de *relation* plus étroite exprimé unanimement par tous les participants à l'étude. Les *erreurs* au niveau des prix et ailleurs sont, quant à elles, des irritants pour les clients ; selon nos données, ces erreurs sont de nature à influencer l'image professionnelle du fabricant aux yeux de ses clients. Cependant, les prix sont l'objet de contrôles étatiques ; ils peuvent donc varier au gré des réglementations et ce, de manière indépendante d'une province canadienne à l'autre. Les prix posent donc des problèmes importants de gestion, semble-t-il, à tous les acteurs du canal de distribution.

2.2.4.2 *Impact des troisième et quatrième cycles de collecte de données*

Les changements émanant du troisième cycle de collecte de données ont été implantés depuis un mois avant que nous évaluions leur impact. À cause de la nature de ces changements et de leur incidence directe sur la façon de répondre aux clients ainsi qu'en raison de la haute fréquence habituelle des contacts entre les grossistes et le Service à la clientèle de Pharmascience, nous croyons être en mesure d'évaluer la présence ou non d'un impact des changements sur la cocréation de valeur.

Le quatrième cycle de collecte de données est directement influencé par le canevas des pistes d'action étayées lors du troisième cycle précédent de collecte. Ces pistes d'action agissant comme une sorte de liste d'épicerie, nous pouvons nous attarder aux mécanismes d'implantation : systématisation des changements, embûches ou facilitateurs lors de l'implantation.

Le quatrième cycle de collecte de données porte sur l'implantation des changements. Il est l'objet d'une période d'observation et d'entretiens entre les préposés et avec le chercheur principal ainsi que d'ajustements et d'encouragement auprès des préposés du Service à la clientèle de Pharmascience. Le mode d'implantation des changements, en sus du choix de ceux-ci effectué précédemment, a un impact sur le dernier et cinquième cycle de collecte de données. Nous en discutons dans la sous-section qui vient. La période d'observation réalisée auprès des préposés du Service à la clientèle de Pharmascience permet de constater la facilité avec laquelle est effectuée l'application des changements. En contrepartie, nous constatons que les changements apportés dans les réponses fournies aux clients semblent n'avoir que peu influencés la philosophie d'approche de la relation par les préposés. À preuve, les changements ne semblent pas être intégrés systématiquement par l'ensemble des préposés et, quand ils le sont, ils le sont de manière variable et pour répondre à des demandes spécifiques mais sans altérer significativement l'approche de la relation avec les clients.

2.2.4.3 Cinquième cycle de collecte de données : impact des changements

Le cinquième et dernier cycle de collecte de données est l'aboutissement de notre recherche. Ce cycle s'amorce le 16 juin et se clôt le 29 juin 2010. Il est constitué d'entretiens de groupes avec le Comité aviseur et de cinq entretiens individuels avec des clients-grossistes. L'administration d'un questionnaire auprès de cinq clients et d'un autre questionnaire auprès des dix membres du Comité des participants, complète la collecte.

La cueillette effectuée au cours de cette étape vise à évaluer l'impact des changements fonctionnels mis en branle par le Service à la clientèle de Pharmascience. Elle porte essentiellement sur la cocréation ou non de valeur. Le cinquième cycle de collecte de données est l'étape ultime d'évaluation du potentiel de cocréation de valeur par le modèle a priori que nous suggérons au second chapitre de cette thèse. Précisément, le cinquième cycle de collecte vise à faire émerger l'information nous permettant d'évaluer la pertinence du modèle a priori et de réfléchir sur la cocréation de valeur générée ou non par les changements apportés par le Service à la clientèle de Pharmascience. Voyons donc ce qui ressort de nos entretiens et sondages.

Questionnaire

Le questionnaire destiné aux clients et celui destiné aux préposés du Service à la clientèle de Pharmascience visent à qualifier l'assiduité du contact entre le client et le Service à la clientèle ainsi qu'à évaluer l'impact des changements sur la création de capital de marque pour l'entreprise. Pour effectuer cette évaluation, nous retenons principalement une des cinq dimensions du modèle d'Aaker (1996) : la qualité perçue. Ce choix conceptuel s'appuie sur le fait que la qualité perçue est souvent considérée comme le principal déterminant de l'attitude envers la marque (Aaker et Biel, 1993) et du comportement du consommateur envers celle-ci (Keller, 2008). Le choix conceptuel se justifie, aussi, au niveau empirique puisque Kirking *et al.* (2001) démontrent que la dimension de qualité perçue, avec celles du prix et de la cohérence, conditionnent le choix d'un fabricant de médicaments génériques par un pharmacien. Les facteurs autour desquels nous articulons la qualité perçue sont a) l'expérience passée du client avec le Service à la clientèle de l'entreprise, b) la perception de professionnalisme démontré par les employés du Service à la clientèle, c) la réputation de l'entreprise et, potentiellement, de l'employé impliqué dans la relation avec le client, d) la perception de capacité de réponse de l'employé du

Service à la clientèle de l'entreprise, la perception de flexibilité et de fiabilité de la relation entre l'employé du Service à la clientèle et le client ainsi que e) la perception de démonstration pratique du sens des responsabilités de l'employé et de l'entreprise interagissant avec le client (Bielen et Sempels, 2006 ; Gaither *et al.*, 2001 ; Kirking *et al.*, 2001 ; Lapierre, 2000).

En bref, nous interprétons les résultats du sondage de la manière suivante. Les grossistes interrogés semblent avoir été des clients assidus de Pharmascience au cours du dernier mois durant lequel le Service à la clientèle a instauré des changements dans sa façon de répondre aux demandes des clients. Pareillement, les préposés du Service à la clientèle de Pharmascience semblent avoir été très actifs au cours du dernier mois.

Les répondants s'entendent pour dire que le Service à la clientèle d'une entreprise de médicaments génériques a le pouvoir d'influencer la qualité perçue par le client. Les clients sont d'avis que les changements implantés par le Service à la clientèle de Pharmascience au cours du dernier mois ont eu tendance à améliorer la qualité perçue, à l'exception de la personnalisation des réponses à leurs demandes ; celle-ci est demeurée du même niveau de qualité. Les préposés ne partagent pas cet avis quant à l'impact des changements. Bien qu'ils croient influencer la perception de qualité du client, ils suggèrent que les changements instaurés au cours du dernier mois ne sont pas de réels changements puisqu'ils « faisaient déjà ce qu'on leur a demandé de faire [...] ». Cette dernière allégation corrobore d'ailleurs le constat que nous faisons lors de la période d'observation réalisée lors du quatrième cycle de collecte d'information auprès des préposés du Service à la clientèle de Pharmascience. Les changements, intégrés de manière variable par les préposés, sont effectués à la pièce et n'influencent pas de manière significative la philosophie d'approche de la relation avec les clients de l'entreprise.

Plus précisément, les résultats découlant des questionnaires administrés auprès des clients, d'une part, et des préposés du Service à la clientèle, d'autre part, sont cohérents d'un groupe de répondants à l'autre, sauf pour la question visant à évaluer la perception de la qualité suite à l'adoption d'une nouvelle approche pour répondre aux demandes des clients. En effet, à la question suivante : « [...] diriez-vous que la qualité du Service à la clientèle de Pharmascience s'est détériorée, est restée la même ou s'est améliorée au cours du dernier mois », les clients sont d'avis que la qualité a eu tendance à beaucoup s'améliorer quant à l'écoute du préposé et aux solutions discutées avec lui de même que quant à la flexibilité du Service à la clientèle. De leur côté, les préposés sont d'avis que la qualité du Service à la clientèle est généralement demeurée la même.

Cependant, les clients comme les préposés s'entendent pour reconnaître l'influence exercée par le Service à la clientèle d'une entreprise de médicaments génériques sur les perceptions du client. Les préposés du Service à la clientèle de Pharmascience sont enclins à déclarer qu'ils possèdent assez ou beaucoup d'influence sur les perceptions des clients alors que les clients jugent que cette influence du Service à la clientèle est plus ou moins à très importante quant à la réputation du fabricant, à la perception de supériorité et de professionnalisme de l'entreprise alors qu'elle est assez ou très importante pour leur relation avec l'entreprise. Les clients sont toutefois d'avis que le Service à la clientèle influence beaucoup leur perception du sens des responsabilités de l'entreprise. De plus, les clients sont d'accord pour dire que les impacts positifs décrivant le mieux leur expérience différente vécue suite à l'implantation des changements au Service à la clientèle de Pharmascience sont a) professionnalisme, b) expérience à renouveler, c) confiance accrue, d) fiabilité et e) sens des responsabilités du fabricant. Les clients mentionnent, également, que l'expérience vécue avec le Service à la clientèle au cours du dernier mois génère une perception de supériorité de l'offre. De leur côté, les préposés ajoutent que l'expérience vécue au cours du dernier mois crée une

perception de professionnalisme, de compétence, de confiance accrue, de fiabilité et de sens des responsabilités du fabricant.

Entretiens individuels

Les entrevues individuelles réalisées auprès des clients-grossistes permettent de compléter les résultats du sondage. Réalisés au cours de la même période de collecte de données que le sondage, les entretiens individuels visent à faire le bilan des perceptions des clients suite à l'implantation des changements. Les clients sont d'abord invités à faire part des changements qu'ils ont remarqués puis, assistés du « Sommaire des pistes d'action à court terme, retenues par les participants aux entretiens de groupe réalisés du 12 au 26 mai 2010 » (Voir tableaux 33, 34 et 35, p. 222 et suivantes), ils sont incités à s'engager dans une critique réflexive sur l'impact de ces changements dans la création de qualité perçue.

Des entretiens individuels, il ressort que les clients déclarent unanimement avoir apprécié les changements au niveau de « l'information plus claire », complète et rapide qui leur a été acheminée au cours du dernier mois. Cette information qu'ils disent apprécier particulièrement a trait à la disponibilité ou non des produits. Cette information, disent-ils, facilite et allège le travail du grossiste tout en lui permettant d'être proactif auprès de ses clients-pharmaciens. De l'avis de certains clients-grossistes, le nouveau type d'information acheminée par son Service à la clientèle aux grossistes permet à Pharmascience de « dépasser la concurrence » actuellement parceque « c'est pas toutes les compagnies qui nous fournissent l'information que Pharmascience nous a envoyée dans le dernier mois ».

Les clients font valoir l'impact des changements effectués par le Service à la clientèle de Pharmascience sur la cocréation de valeur. Cette nouvelle information qu'ils reçoivent, constitue, selon eux, des outils de gestion pour que le client

puisse commander les produits (de Pharmascience) plus facilement qu'ailleurs. Donc, en fin de compte, Pharmascience met sur pied une procédure qui, à court et moyen termes va être bénéfique pour elle. [...] Nous, on peut donner l'information à nos clients, on peut donner satisfaction à nos clients sur l'état du produit parce qu'on peut faire un meilleur suivi de nos ventes.

Cependant, les clients nuancent cette dernière allégation voulant que leur attitude devienne plus favorable à Pharmascience suite aux changements. En effet, les clients prennent soin de préciser, dans tous les cas, que leur « client-pharmacien reste quand même maître de la décision » et que c'est lui qui conditionne « la demande de produits chez un fabricant plus que chez un autre ». Pour que cette attitude favorable du grossiste envers Pharmascience se traduise en comportement d'achat tout aussi favorable et, incidemment, en « une augmentation des achats chez Pharmascience », cette dernière doit comprendre et gérer la chaîne d'influence qui s'exerce au sein du canal de distribution : « C'est une roue. Ça part du représentant au pharmacien, du pharmacien au grossiste et du grossiste au fabricant ». Le représentant des ventes et le Service à la clientèle de l'entreprise, font-ils valoir, doivent donc travailler en réseau avec le pharmacien et le grossiste.

La relation demeure donc un thème au sujet duquel les grossistes expriment encore leur insatisfaction et auquel ils s'attardent. À ce propos, par contre, ils se disent contents de la fréquence plus élevée des contacts humains au cours du dernier mois ainsi que de la planification en cours d'une rencontre avec leur préposé et une personne responsable du Service à la clientèle de Pharmascience : « le contact humain, c'est prioritaire ».

De plus, considérant la présente démarche de recherche, les clients déclarent que Pharmascience, indubitablement, semble « se donner la peine de mettre sur pied des outils de travail » visant à accroître l'efficacité de l'échange commercial avec ses clients. Les clients ajoutent que la démonstration d'intérêt de Pharmascience envers eux témoigne du « sérieux et donne confiance » tout en conférant une image

de plus grande qualité à l'entreprise. À cet égard, toutefois, les grossistes pondèrent leur enthousiasme en précisant que le service dispensé par l'entreprise de médicaments génériques est devenu le seul facteur de positionnement distinctif au sein de l'industrie. Les « fabricants de médicaments génériques n'ont pas le choix », mentionnent-ils. Le service « est une norme qui s'en vient dans l'industrie » : « Les fabricants de médicaments n'ont pas le choix. C'est ça ou je chiale... puis c'est la guerre ». Le service, ajoutent les clients « [...], ça va devenir comme une barrière à l'entrée [...]. Ce n'est que l'ensemble qui va faire la différence ». Les clients précisent, également, que la démarche actuelle de changements entreprise par Pharmascience génère des attentes chez eux. Ils ajoutent que la gestion des changements de prix, notamment, demeure « un enfer ».

Entretien de groupe

L'entretien de groupe avec le Comité aviseur tenu le 25 juin 2010, soit en fin de processus de recherche, visait à rendre compte des résultats de la recherche colligés à ce jour, afin de stimuler la critique dialectique de ce groupe d'informants-clés.

De l'entretien de groupe, il ressort, essentiellement, que l'impact généré par les changements sur les clients était prévisible : « on n'a pas eu de grandes surprise, [...] ça a par contre validé des choses ». Le Comité aviseur ajoute que les résultats sont plausibles et qu'ils confirment des perceptions unanimement partagées par les membres du Comité. Le Comité mentionne, également, que l'impact de la recherche est d'avoir permis de cerner, de schématiser et de nommer des réalités organisationnelles et sectorielles : « avoir le son de cloche de quelqu'un qui rencontre nos clients, [...] c'est révélateur. C'est pas comme quand on fait le sondage *Advantage Group* où on va jamais aussi en détail [...] ».

Le Comité aviseur abonde dans le même sens que les clients quant à l'obligation, pour l'entreprise de médicaments génériques, de se distinguer par le service. Il fait toutefois valoir l'importance des implications humaines, financières et matérielles de ce virage organisationnel : a) changement de culture au sein du sous-processus Service à la clientèle et, voire même, du processus de gestion clients ainsi que b) planification d'investissements dans la structure technologique de l'entreprise. Ces changements, fait-il valoir, vont « demander, dans les mois prochains, des consultations au plus haut niveau avec l'exécutif » de l'entreprise. Dans le présent contexte d'insécurité financière et de baisse des prix édictée par les réglementations provinciales, le « chemin est cependant très ardu », selon le Comité aviseur.

3. IDENTIFICATION DES APPRENTISSAGES ET CONNAISSANCES DÉCOULANT DE L'ACTION

En rapport avec la théorie étayée au second chapitre de cette thèse, l'objectif de la présente section est de décliner les apprentissages et connaissances que nous tirons de notre recherche chez Pharmascience. Pour parvenir au mieux à identifier les apprentissages et connaissances découlant de l'action, nous suggérons de recourir à divers tremplins et outils : a) aux objectifs de notre recherche, b) aux propositions rivale et principale et c) à notre modèle *a posteriori*. En dernière partie de cette section, d'ailleurs, nous élaborons et commentons le modèle *a posteriori* qui nous est suggéré par la recherche menée chez Pharmascience. De plus, puisque nous tirons des apprentissages au niveau méthodologique, nous jugeons opportun de faire valoir la connaissance acquise suite à l'exploitation du principe de triangulation.

3.1 Atteinte des objectifs de recherche

Au niveau pratique, notre objectif général de recherche était d'identifier une source de capital de marque permettant à une entreprise de se différencier même

lorsque ses produits ne lui permettent pas de le faire. Or, indubitablement, il a été démontré, au fil de notre recherche, que la logique du service était une option intéressante permettant de générer une valeur perçue aux yeux du client de Pharmascience. Tous les participants à la recherche reconnaissent que la logique du service est indubitablement la voie de positionnement distinctif actuel et futur au sein du secteur pharmaceutique. Nous en reparlons plus tard dans cette section.

Toujours au niveau pratique, notre objectif spécifique était de comprendre comment le capital intellectuel peut influencer le capital de marque. Nous commenterons cet aspect au fil de cette section. Cependant, il nous est apparu clairement que le capital intellectuel de l'entreprise pharmaceutique est en mesure d'influencer son capital de marque. Rappelons, à ce sujet, que les dimensions que nous avons retenues pour opérationnaliser le capital intellectuel sont le capital humain, ce dernier étant constitué des sous-dimensions capital social et capital informationnel. Quant aux facteurs retenus, ce sont les relations avec les clients, les partenaires externes et les partenaires internes ainsi que l'information de gestion, de support à l'innovation et de gestion des processus, c'est-à-dire l'information permettant d'interagir avec le client, l'information permettant de partager et d'échanger la connaissance pour améliorer l'offre et l'information permettant d'améliorer les pratiques et processus d'affaires de l'entreprise (Kaplan et Norton, 2004 ; Sveiby, 2001 ; 1997). D'emblée, nous pouvons donc remarquer que les dimensions et facteurs en cause ont émergé, d'une façon ou d'une autre, lors de nos différents cycles de collecte de données qui ont supporté notre compréhension du lien entre le capital intellectuel et le capital de marque de l'entreprise pharmaceutique de produits génériques.

Au niveau académique, notre objectif général de recherche était de développer un modèle théorique établissant un lien entre le capital intellectuel et le capital de marque et ce, en recourant à la logique du service ou processus de cocréation de valeur. Le modèle théorique dit *a posteriori*, qui sera élaboré et

commenté ultérieurement dans cette section, établit le lien entre le capital intellectuel de l'entreprise pharmaceutique et son capital de marque et ce, grâce à la mise en œuvre de la logique du service et du processus de cocréation de valeur. Enfin, au niveau académique, notre recherche a permis de mieux comprendre comment, dans un milieu commercial naturel, le processus de cocréation de valeur peut être mis en branle et fonctionner. Nous en discutons aussi plus abondamment dans cette présente section.

3.2 Proposition rivale rejetée au profit de la proposition principale

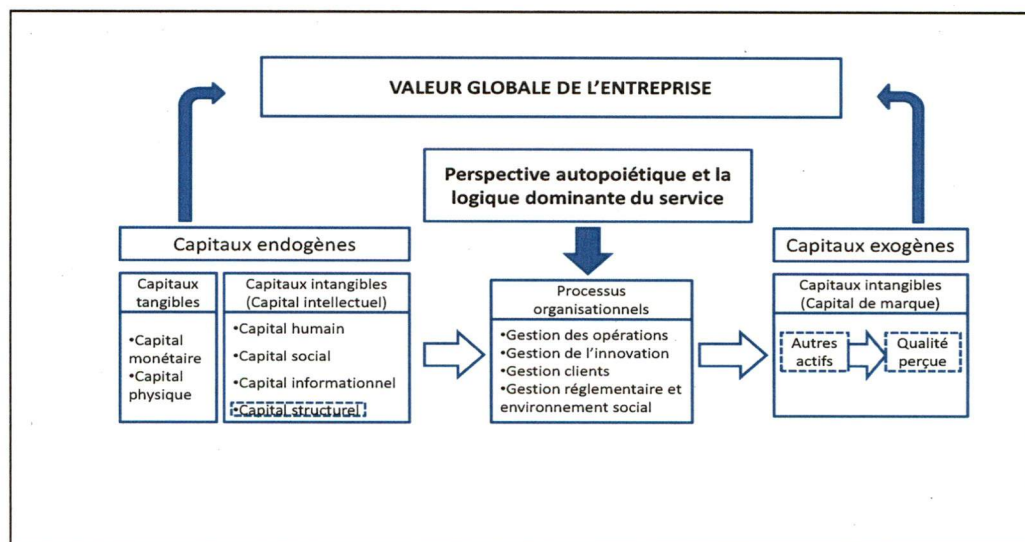
Le recours aux propositions principale et rivale visait à nuancer notre jugement et à nous protéger des biais au fil de la collecte de données et de leur analyse (Hlady-Rispal, 2002 ; Maxwell, 1997). Formulées en référant aux théories scientifique et réalité sectorielle, les propositions principale et rivale référaient, respectivement, à la nouvelle approche commerciale suggérée par notre modèle a priori et aux paradigmes tenaces de l'industrie pharmaceutique. En effet, selon la proposition principale, « le processus d'échange de connaissances entre l'entreprise et le client crée de la valeur aux yeux du client ». La proposition rivale, quant à elle, stipule que « les avantages pécuniaires accordés par l'entreprise au client demeurent le facteur de création de valeur aux yeux du client ».

Les résultats de notre collecte de données sont révélateurs. Malgré la ténacité habituelle des paradigmes, les grossistes semblent avoir transité vers un autre modèle commercial. Les sanctions exemplaires imposées par les autorités réglementaires et citées en quelques occasions lors de la collecte, ont terni l'attrait historique des cadeaux et gratuités accordés par les entreprises pharmaceutiques aux clients. L'industrie pharmaceutique est donc en quête d'un nouveau modèle d'échange commercial facilitant la gestion des affaires de ses parties prenantes et, conséquemment, créant de la valeur aux yeux des entreprises de produits génériques et de leurs clients.

3.3 Modèle a posteriori

Le modèle a priori que nous élaborions au chapitre deux de cette thèse était ancrée dans une littérature volumineuse en gestion, économie et marketing. Il nous a servi de guide au départ ; par la suite, le modèle a priori nous a permis de cheminer de manière déterminante au niveau de la connaissance. En effet, bien qu'il se soit avéré juste et pertinent au fil des données recueillies et analysées, nous relevons que a) le capital structurel doit être ajouté au modèle a priori ; b) la dimension « autres actifs de la marque » doit être repositionnée comme variable médiatrice de la dimension qualité perçue, comme en témoigne le modèle a posteriori qui suit, c) le potentiel d'application de la logique du service et de la philosophie autopoïétique est moindre au niveau d'un sous-processus organisationnel puisque la relation entre les acteurs du canal de distribution implique plus d'un sous-processus et, enfin, d) la durabilité concurrentielle tirée de l'exploitation de la logique du service et de la philosophie autopoïétique au niveau sous-processuel est très discutable.

Figure 12
Modèle a posteriori



Bien que le capital intellectuel contienne une variété de capitaux intangibles, le choix du capital humain allait de pair avec celui de la perspective autopoïétique et la logique dominante du service centrées sur l'échange de savoir entre l'entreprise et ses clients (Vargo et Lush, 2008 ; 2006 ; 2004). Puisque le capital humain concrétise sa valeur grâce au capital social et au capital informationnel (Lavergne et Earl, 2006), le modèle a priori ne considérerait que ces capitaux comme source essentielle de création de valeur. L'ajout du capital structurel au modèle a priori est donc motivé par les résultats découlant de la collecte de données.

Quant à la dimension du capital de marque qui est désignée « autres actifs » et que nous repositionnons dans le modèle, nous en reparlerons dans la sous-section qui suit, intitulée capital social et relation améliorée. Nous en discutons, également, au chapitre cinq suivant.

3.3.1 *Capital structurel*

Trois thèmes parapluie ont émergé de nos divers cycles de collecte de données. Des trois thèmes problématiques et pourtant porteurs de cocréation potentielle de valeur, deux impliquaient le capital structurel de l'entreprise : la gestion des prix et de tout autre type d'erreurs ainsi que la gestion de la non disponibilité des produits. De la cartographie du processus de gestion des demandes des clients par le Service à la clientèle (Voir tableau 30, p.186), il ressort, en effet, que l'incapacité de la structure technologique soit en cause. Un capital structurel adapté semble être un besoin pour restreindre le potentiel d'erreurs et gérer efficacement les différents aspects des de la non disponibilité des produits.

L'entreprise possède un capital informationnel constitué de l'information de gestion, de l'information de support à l'innovation et de l'information de gestion des processus (Kaplan et Norton, 2004). Ce capital informationnel est majoritairement engrangé dans les bases informatisées de l'entreprise (Meilich, 2005). En

conséquence, le capital structurel de l'entreprise, c'est-à-dire ses processus et systèmes informatiques, permet l'exploitation optimale du capital informationnel. Ainsi, le capital informationnel étant rendu disponible grâce à la performance du capital structurel, les individus de l'entreprise sont en mesure de développer leurs connaissances et capacité d'action; la valeur du capital humain peut donc s'accroître proportionnellement.

Selon les données recueillies, le besoin de communication d'information apparaît comme une préoccupation généralisée des participants; la disponibilité et la communication rapides d'une information précise et claire, croit-on, devraient permettre de gérer de manière efficace la situation problématique de disponibilité des produits. L'enrichissement du capital structurel de l'entreprise est et devient, ici, une condition préalable de gestion optimale de l'information.

3.3.2 *Relation améliorée : impact du capital social et impact sur le capital de marque*

Outre la gestion de la disponibilité des produits et des erreurs, le troisième thème parapluie ayant émergé de nos cycles de collecte de données est celui des relations. Le capital social est donc en cause. Le capital de marque est également en cause.

3.3.2.1 *Capital social*

Le capital social de l'entreprise est constitué d'une variété de relations : a) relations avec les clients ou échange de connaissances entre les employés et les clients ainsi que mise en valeur et exploitation de ce savoir, b) relations avec les partenaires externes ou échange de connaissances entre les employés et les partenaires externes de l'entreprise ainsi que mise en valeur et exploitation de ce savoir et c) relations avec les partenaires internes ou autres employés de l'entreprise

pour l'échange de connaissances ainsi que mise en valeur et exploitation de ce savoir (Sveiby, 2001 ; 1997).

Des données recueillies, il ressort que les relations avec les partenaires internes soient déficientes à certains égards, notamment, au sein du processus de gestion clients, où sont le Service à la clientèle et le Service des ventes de Pharmascience (Voir annexe D). Les données nous permettent de schématiser le modèle traditionnel et actuel des relations entre le Service à la clientèle et le Service des ventes. Tel que le démontre la figure suivante, chacun de ces services, malgré qu'il fasse partie du même processus de gestion clients, semble gérer en silot sa relation avec le client. Cette gestion en silot influence la qualité des relations entre le Service à la clientèle et le Service des ventes ; elle influence aussi la qualité perçue de la relation entre le fabricant et le grossiste.

Figure 13
Schématisation de la relation actuelle entre le Service à la clientèle et le Service des ventes de Pharmascience

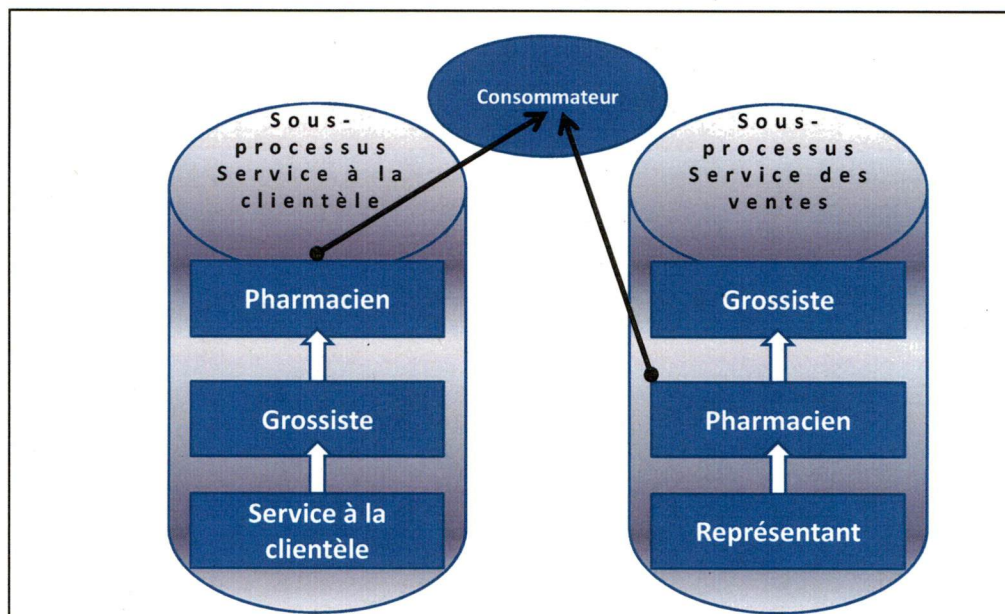


Schéma inspiré par les données recueillies au cours des cinq cycles de collecte de données réalisés chez Pharmascience au printemps et à l'été 2010.

L'interprétation que nous devons faire du schéma précédent est la suivante. Historiquement, le pharmacien est l'acteur principal du réseau de distribution des produits pharmaceutiques. Son lien avec le fabricant et fournisseur de médicaments génériques est le représentant des ventes de l'entreprise pharmaceutique. Aujourd'hui, avec l'entrée massive des médicaments génériques sur le marché, la gestion des approvisionnement et entreposage des médicaments est cependant devenue beaucoup plus complexe. Également et en sus de ce qui précède, la tâche usuelle du pharmacien est maintenant accrue par sa livraison de services publics de santé (Desselle et Zgarick, 2009 ; La Direction des communications du ministère de la Santé et des services sociaux du Québec, 2007). Ces deux facteurs incitent le pharmacien à recourir de plus en plus aux grossistes en produits pharmaceutiques. Conséquemment, le Service à la clientèle de Pharmascience interagit de manière accrue aujourd'hui avec des clients-grossistes ; chacun de ceux-ci représente, en moyenne, environ 680 clients-pharmaciens pour lesquels ils gèrent l'approvisionnement et l'entreposage des produits pharmaceutiques. De leur côté, les représentants des ventes de Pharmascience poursuivent leurs activités auprès de leurs clients-pharmaciens dont plusieurs, et en nombre croissant, s'approvisionnent auprès des grossistes. Les sous-processus Service à la clientèle et Service des ventes desservent donc des clients différents. En contrepartie, le client-consommateur en bout de ligne est le même pour tous et celui-ci est plus actif qu'auparavant dans le choix de ses thérapies médicamenteuses (Zarowitz *et al.*, 2001) ; le client-consommateur interagit de manière plus assidue avec le pharmacien.

Il apparaît, selon les données recueillies, qu'aucun processus systématique de communication ou de gestion de la relation n'existe présentement entre le sous-processus Service à la clientèle de Pharmascience et son sous-processus Service des ventes. Les clients-grossistes disent déplorer cette carence ; à leur avis, ce travail en silot du Service à la clientèle et du Service des ventes d'une entreprise de médicaments génériques influence très négativement la valeur de l'échange

commercial entre l'entreprise et ses clients-grossistes de même que ses clients-pharmaciens. Conséquemment, malgré les améliorations apportées à d'autres égards par le Service à la clientèle, aucun changement n'impliquant pas le système de relations au sein du canal de distribution, ne peut se traduire en volume de ventes accru pour Pharmascience.

Les clients-grossistes ainsi que le Comité des participants et le Comité aviseur suggèrent l'établissement d'une relation permettant aux parties impliquées, représentants des ventes et préposés du Service à la clientèle, de connaître réciproquement leurs réalités et enjeux quotidiens. Quant aux clients-grossistes, ils suggèrent, en plus, la mise en place d'une relation en réseau par laquelle l'échange commercial serait optimal, à leur avis. Conformément aux informations qui nous ont été communiquées par les participants à la recherche, il semble que cette relation en réseau puisse ressembler au schéma de la figure suivante.

Figure 14
Schématisation de la relation en réseau entre le Service à la clientèle et le Service des ventes de l'entreprise pharmaceutique de produits génériques

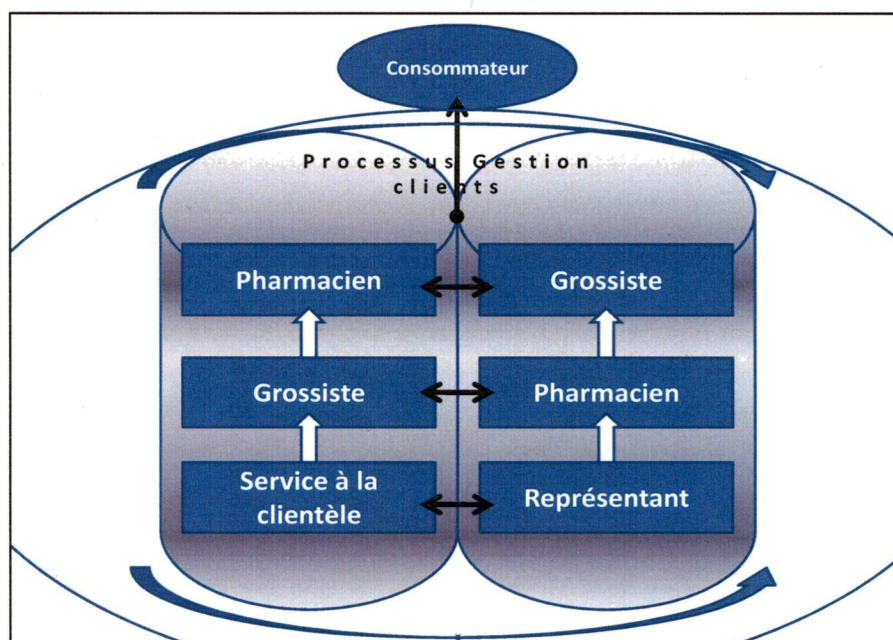


Schéma inspiré par les données recueillies au cours des cinq cycles de collecte de données réalisés chez Pharmascience au printemps et à l'été 2010.

L'interprétation que nous devons faire du schéma précédent est la suivante. Tel que décrit par les clients-grossistes participant à notre étude, les acteurs impliqués dans l'échange commercial supportant la vente des produits pharmaceutiques aux consommateurs, forment un système. Ce système se compose de deux unités qui devraient être interdépendantes et fonctionner en synergie au sein du processus de gestion clients. Le rôle d'une des unités, le Service à la clientèle, serait de répondre aux demandes des grossistes alors que le rôle de l'autre unité, le Service des ventes, serait de solliciter les pharmaciens. La relation continue entre le Service à la clientèle et le Service des ventes permettrait d'optimiser le fonctionnement du système d'échange commercial. Il s'ensuivrait que les demandes des pharmaciens aux représentants seraient coordonnées au sein du processus de gestion clients et harmonisées avec les demandes des grossistes. Selon nos informations, ce nouveau modèle de relation influencerait directement la dynamique du canal de distribution de l'entreprise pharmaceutique de produits génériques. Il influencerait également la concrétisation de l'attitude favorable des grossistes envers le fabricant de produits génériques et, incidemment, le comportement d'achat de ces derniers.

3.3.2.2 *Capital de marque*

La dimension qualité perçue d'Aaker (1996) comporte un facteur désigné relation avec le fabricant de médicaments génériques (Kirking *et al.*, 2001). Tel que nous le précisons dans la sous-section précédente, ce facteur relation met en cause le canal de distribution par lequel et au sein duquel interagissent les acteurs. Le canal de distribution est inclus dans la sous-dimension « autres actifs » de la marque (Wilson *et al.*, 2004 ; Aaker, 1996).

Puisque « la valeur perçue par le client peut se définir comme la différence entre les bénéfices et les sacrifices perçus » (Lapierre, 2000, p.123), le poids de la qualité des relations semble important dans la création de valeur aux yeux du client.

De plus, le médicament générique étant une commodité (Knapp, 2001), la dépendance entre les dimensions produit-service-relation dans la création de valeur ainsi que l'intégration, dans un même modèle commercial, de la valeur liée au produit, au service et à la relation (Lapierre, 2000) sont des leitmotivs pour le nouveau système relationnel à naître.

La nouvelle coordination des relations au sein du canal de distribution des produits pharmaceutiques résulterait, selon nos données, en un potentiel de valeur accrue pour tous : a) information proactive acheminée par le Service à la clientèle aux clients-grossistes, b) gestion proactive des inventaires par les grossistes, c) meilleure relation entre le grossiste et ses clients-pharmaciens d) satisfaction accrue du consommateur envers son pharmacien, à cause de la meilleure disponibilité des produits, ainsi que e) satisfaction et fidélisation des clients-pharmaciens envers les grossistes et des clients-pharmaciens de même que des clients-grossistes envers Pharmascience. Également, puisque la dimension désignée « autres actifs » de la marque (Aaker, 1996) en est une du capital de marque et inclut le canal de distribution (Wilson *et al.*, 2004), la nouvelle dynamique du canal de distribution des médicaments génériques serait propice à influencer la qualité perçue et à générer du capital de marque pour l'entreprise.

3.4 Impact de la logique du service et de la philosophie autopoïétique sur la cocréation de valeur

De la trilogie produit-service-relation (Lapierre, 2000), le service est un aspect important du modèle que nous proposons. Selon la nouvelle perspective et logique dominante du service suggérée par Vargo et Lusch (2004), le service et le produit se confondent dans l'unité d'échange ou la relation entre l'entreprise et le client. Selon la philosophie autopoïétique, la relation entre l'entreprise et le client est liée au judicieux déploiement du capital humain. En effet, le capital humain, pour les autopoïétistes, est la somme des savoirs, expertise, habiletés intellectuelles et talents

des individus (Swart, 2006 ; Joia, 2004). Il génère la capacité d'action au sein de l'entreprise (Lavergne et Earl, 2006). Le déploiement du capital humain, qui se compose du capital informationnel et du capital social dont nous avons déjà parlés, est directement influencé par la philosophie autopoïétique de gestion.

Les clients-grossistes ont exprimé leur appréciation suite aux changements initiés par Pharmascience. En contrepartie, les préposés du Service à la clientèle de Pharmascience ont déclaré n'avoir rien fait d'autre que ce qu'il faisait déjà avant cette période d'implantation de changements. Il est donc intéressant de tenter de comprendre cette dichotomie.

3.4.1 *Systématisation des logique du service et philosophie autopoïétique*

Une philosophie de gestion implique une façon d'être, avant, durant et après tout geste qui puisse être posé. En effet, la façon dont une entreprise appréhende son environnement, gère ses ressources et guide la gestion de ses capitaux, diffère qu'elle adopte une philosophie cognitiviste, connexionniste ou autopoïétique (Marr et *al.*, 2003). La philosophie de gestion d'une entreprise doit donc être cohérente au sein de chacun de ses processus regroupant un ensemble d'activités (Kaplan et Norton, 2006).

La logique dominante du service instille une nouvelle perspective de gestion au sein de l'entreprise. À cause de cette philosophie, la prépondérance du capital humain dans le processus de gestion clients est repensé (Sheth et Sisodia, 2006 ; Wind, 2006). Par cette logique dominante du service, le processus de gestion clients fait entrer la perspective du client dans l'entreprise, de manière à ce que tous les savoirs et habiletés des individus de l'entreprise contribuent à la valeur de l'offre organisationnelle (Lambert et García-Dastugue, 2006).

Tel que l'ont soulevé les clients-grossistes, Pharmascience « dépasse la concurrence actuellement » grâce à ses initiatives de changements entreprises au cours du dernier mois. Ces améliorations instaurées par Pharmascience ont donc influencé favorablement la qualité perçue par les clients-grossistes et, ainsi, le capital de marque de l'entreprise. En effet, puisque « la qualité perçue se définit comme la perception de [...] la supériorité d'un [...] service par le consommateur, en rapport avec les alternatives pertinentes qui s'offrent à lui » (Keller, 2008, p.195; 1998, p.176), Pharmascience est sur la bonne voie.

Cependant, comme le laissent entendre les clients-grossistes, l'entreprise pharmaceutique de produits génériques n'a pas le choix, à compter de maintenant, que de se distinguer par le service. Toutefois, selon eux, ce n'est que le poids de l'ensemble complexe de toutes ses actions qui puisse influencer de façon durable le positionnement sectoriel et le capital de marque de l'entreprise pharmaceutique de médicaments génériques. De cette allégation naît l'importance de systématiser la logique du service et la philosophie autopoïétique au sein du processus de gestion clients. D'ailleurs, cette allégation nous ramène à l'adoption d'une philosophie de gestion univoque au sein du processus de gestion clients.

Le Comité aviseur précise, lors du cinquième cycle de collecte de données, que les changements qui doivent être envisagés par l'entreprise de médicaments génériques impliquent un changement de culture. C'est aussi notre avis. Les préposés du Service à la clientèle de Pharmascience ont été appelés à effectuer des changements dans leur façon de répondre aux demandes des clients. Selon nos séances d'observation en entreprise, ils ont effectué ces changements mais chacun à sa façon. Il en ressort que les changements à la pièce et ponctuels qui ont été réalisés n'ont pas altéré leur perception du rôle qu'ils assument auprès des clients ni leur philosophie de gestion des demandes des clients. Ce type de changement culturel nécessite beaucoup plus de temps. Le commentaire des préposés à l'effet que rien n'a changé s'explique donc de cette manière, selon nous. De plus, puisque les

changements n'ont été introduits que par le sous-processus Service à la clientèle de Pharmascience, les clients-grossistes ont perçus ceux-ci comme des éléments d'amélioration qui, bien qu'appréciables, sont imitables par la concurrence, d'où la nécessité d'une approche systémique.

3.4.2 *Potentiel d'inimitabilité des changements*

Tel que nous l'avons vu précédemment, le nouveau système de relations suggéré par les clients-grossistes est complexe. De plus, comme le mentionne le Comité adviseur, les changements requis au niveau du modèle d'échange commercial des médicaments génériques s'accompagnent d'un changement de culture. Ces changements sont de nature systémique ; ils impliquent tout le système de gestion clients.

L'altération du système relationnel du processus de gestion clients ainsi que le changement de culture permettant au processus de gestion clients de transiter vers une logique dominante du service, sont des changements complexes. À eux deux, par contre, ils offrent un potentiel d'inimitabilité avantageux à l'entreprise (Porter, 1999 ; 1985). Les changements à la pièce qui ont été effectués par le Service à la clientèle de Pharmascience au cours du dernier mois n'offrent pas ce potentiel d'inimitabilité et d'avantage concurrentiel durable. Bien sûr, les changements à la pièce peuvent générer une offre perçue plus valable que celle des entreprises rivales par les clients ; cette perception ne peut être que temporaire, selon nous, puisque ce type de changements peut être facilement répliqué par les concurrents. Cependant, à notre avis, le processus de gestion clients peut contribuer à accroître l'avantage compétitif durable et le capital de marque de l'entreprise pharmaceutique de médicaments génériques en s'engageant, avec le Service à la clientèle, dans la refonte du canal de distribution de l'entreprise et l'adoption systémique de la logique dominante et de la philosophie de gestion autopoïétique.

3.5 Pouvoir du processus de triangulation

Au fil de notre recherche, nous avons eu recours au principe de triangulation. Le recours à la triangulation visait à nourrir la validité interne de notre étude et, ainsi, à assurer la crédibilité de l'étude de même que la transférabilité de ses résultats.

Tel que nous l'avons présenté au chapitre trois, le processus de triangulation s'est appuyé sur divers moyens, dont l'utilisation d'un échantillon représentatif et de divers outils pour effectuer notre cueillette de données de même que l'extension temporelle de notre collecte d'information. Nous constatons que la triangulation exercée en mode continu a généré des bénéfices incrimementaux qui nous apparaissent significatifs. Voici comment.

La représentativité des données collectées en cours de recherche est fondée sur le principe de représentativité de l'échantillon auprès duquel sont recueillies les données ainsi que sur la mise en place de mécanismes favorisant la négociation du sens accordé aux réalités vécues actuellement dans l'industrie pharmaceutique. Notre modèle à l'étude considère la création de valeur au sein de l'entreprise et la valeur perçue à l'externe. Nous constatons que la cueillette d'information auprès des populations interne et externe à l'entreprise a contribué à l'enrichissement de la compréhension du phénomène de cocréation de valeur. De plus, bien que chacune des populations constituant notre échantillon aient des caractéristiques distinctes, les thèmes problématiques soulevés par les répondants se recoupent et confirment donc la validité de l'information recueillie auprès des différentes populations. Notamment, chacune des populations déclare, au fil de la collecte de données, l'importance du développement de la relation entreprise-client; chacune des populations interrogées considère la disponibilité des produits et la limitation des erreurs comme des éléments potentiels de cocréation de valeur.

Quant à la collecte de données réalisée au cours de différentes périodes du processus de recherche, elle permet d'éviter l'intrusion de biais systématiques, ces biais étant habituellement générés par la conjoncture environnementale. Notre cueillette a été réalisée sur plus d'une année. Nous constatons que, d'un cycle de collecte à l'autre, nos données sont cohérentes tout en s'enrichissant et se raffinant. En effet, du début à la fin des cycles de collecte de données, les thèmes problématiques soulevés par les répondants deviennent, progressivement, plus explicites et ce, jusqu'à s'apparenter aux facteurs de qualité perçue proposés par Kirking *et al.* (2001) dans la littérature : disponibilité des produits ou *BO*, professionnalisme ou gestion avisée des erreurs et relation entre le fabricant de médicaments génériques et ses clients. Conséquemment, en sus d'éviter les biais, nous constatons que l'extension temporelle de la collecte permet d'enrichir les données et de nourrir notre compréhension du phénomène.

Enfin, le recours à divers outils de collecte de données vise, principalement, à éviter les biais pouvant s'immiscer lors de la rédaction ou de l'administration de l'outil. Nous recourons aux entretiens de groupe, aux entretiens individuels, à l'observation et à l'enquête par questionnaire au fil de notre processus de cueillette. Nous constatons que ces divers outils facilitent l'émergence d'une information enrichie, particulièrement lors du cinquième cycle de collecte. En effet, le dernier cycle de collecte est l'occasion de conduire des entretiens individuels auprès des clients et d'administrer, subséquemment, un questionnaire auprès du même échantillon. Simultanément, nous administrons un questionnaire semblable auprès des préposés du Service à la clientèle de Pharmascience. Nous réalisons que le croisement des informations recueillies auprès des clients grâce aux entretiens individuels puis grâce au questionnaire, permet de nourrir significativement notre information. Également, le croisement des informations collectées auprès des clients, d'une part, et des préposés, d'autre part, facilite notre compréhension de la réalité sectorielle et du phénomène de cocréation de valeur. Notamment, par ce croisement des informations entre les quatrième et cinquième cycles de collecte,

nous sommes en mesure de noter le besoin d'adoption d'une philosophie de gestion univoque au sein du sous-processus Service à la clientèle. Nous constatons que la portée des changements effectuée par le Service à la clientèle est conditionnée par l'adoption d'une philosophie de gestion soustendant l'approche de cocréation de valeur.

CINQUIÈME CHAPITRE

DISCUSSION

Le présent chapitre est consacré à discuter de l'opportunité que le contexte problématique du secteur pharmaceutique nous a offerte : celle de tenter l'application de la logique dominante du service ainsi que d'en comprendre le fonctionnement potentiel et ses impacts dans une réalité empirique. Nous nous proposons donc a) de faire un compte-rendu des faits saillants de la problématique et b) de formuler nos propositions en les campant dans le sommaire des résultats ainsi que dans les apprentissages et connaissances que nous en avons tirés.

1. PROBLÉMATIQUE : COMPTE-RENDU DES FAITS SAILLANTS ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Le secteur pharmaceutique est actuellement en crise. Ce type de conjoncture offre toujours des occasions et, à ceux qui savent les saisir, des opportunités de positionnement avantageux (Porter, 1999 ; 1985). Le modèle d'affaires régnant au sein de l'industrie pharmaceutique est en panne d'efficacité commerciale. Le nouveau modèle à naître doit tenir compte de réalités nouvelles (Chandon, 2004). En effet, la demande de médicaments de qualité à meilleur coût est sans cesse croissante (Mooney, 2008 ; Bergeron, 2007 ; Pettypiece, 2007 ; Blackett et Harrison, 2001). Simultanément, les brevets qui, à ce jour, protégeaient l'exclusivité commerciale des principales thérapies médicamenteuses, viennent présentement et massivement à échéance (Mooney, 2008 ; Greenwood, 2007 ; Finn et Sutherland, 2004 ; Moss et Schuiling, 2004). Incidemment, les entreprises pharmaceutiques de médicaments génériques affluent sur le marché (Chandon, 2004). Toutes offrent des versions équivalentes aux médicaments brevetés (Wang et Zhou, 1999). Résultat : pour un seul médicament breveté, cinq à sept médicaments génériques sont mis en marché (Mercure, 2007). Tous sont soumis au contrôle étatique pour leurs prix, qui sont

identiques, et leur qualité, qui est conforme aux standards réglementaires (Jackson, 2006; Wang et Zhou, 1999; Bearden et Mason, 1979).

La complexité de gestion des approvisionnements et de l'entreposage des médicaments semblent inciter les pharmaciens à recourir de plus en plus aux grossistes en produits pharmaceutiques. Le canal traditionnel de distribution des médicaments est donc en profonde mutation (Blackett et Harrison, 2001). Les acteurs sectoriels doivent ajuster leur mode traditionnel d'échange commercial mais ils peinent à le faire (Finn et Sutherland, 2004).

Puisque les médicaments génériques n'offrent pas aux entreprises le pouvoir de discrimination voulu (La Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, 2007), la logique dominante du service nous a semblé être une avenue à considérer. Suite à une revue approfondie de la littérature, notre intérêt pour celle-ci s'est accru. Selon ses auteurs (Vargo et Lusch, 2004), la logique dominante du service satisfait aux nouvelles prérogatives du marché : les clients n'achètent plus un produit pour lui-même mais un service qui peut être rendu par ce produit. Du modèle transactionnel, nous transitons vers un modèle relationnel (Cova et Salle, 2008; Lusch et Vargo, 2006; Vargo, 2008; Vargo et Lusch, 2008; 2004). Le fondement de celui-ci est la cocréation de valeur, c'est-à-dire la création conjointe et simultanée de valeur pour l'entreprise et son client, par l'échange de connaissances entre les parties impliquées (Cova et Salle, 2008; Lusch et Vargo, 2008; Vargo et Lusch 2006; 2004).

Pour les entreprises du secteur pharmaceutique, les implications managériales de la présente conjoncture sont majeures : les fabricants de médicaments génériques, notamment, sont contraints de repenser leurs façons de gérer leur entreprise et de commercialiser leurs produits. Leur pérennité en dépend. Ce contexte a fortement motivé notre démarche de recherche. Dans un premier temps et considérant que l'entreprise pharmaceutique est une entreprise typique de

l'économie du savoir (Bøkestein, 2006), nous avons développé un modèle de gestion des connaissances et, incidemment, d'accroissement de la valeur du capital intellectuel de l'entreprise pharmaceutique. Dans un deuxième temps, pour que l'augmentation de ce capital intellectuel de l'entreprise ait un écho sur son capital de marque, nous avons conçu un modèle de valeur globale. Ces deux modèles visent à accroître la valeur globale produite par l'entreprise, surtout quand ses produits en eux-mêmes ne peuvent lui permettent pas de le faire.

Tel que comprise au fil de notre démarche, l'opérationnalisation du modèle de valeur globale ou de cocréation de valeur requiert l'adoption d'une nouvelle philosophie de gestion et, avec elle, l'adoption d'une culture organisationnelle compatible. Cependant, la philosophie de gestion devant être cohérente au niveau de chacun des processus (Kaplan et Norton, 2004), l'entreprise a le loisir de pouvoir transiter progressivement, processus par processus, vers une nouvelle philosophie de gestion unique pour l'ensemble de ses processus organisationnels. En effet, un changement de culture nécessite du temps et des énergies. La transition incrémentale, par processus, devient donc une alternative intéressante pour effectuer le virage vers un nouveau modèle d'affaires grâce auquel l'entreprise pharmaceutique de produits génériques pourra envisager sa pérennité.

Toutefois, malgré que la transition puisse être progressive, elle nécessite d'être planifiée. La transition vers la nouvelle logique du service implique, aussi, le déploiement inéluctable de ressources financières et humaines exceptionnelles. Pour cette raison et bien d'autres, elle nécessite la collaboration de la haute direction de l'entreprise. De plus, puisque cette transition engendre des changements qui touchent les façons de faire et les activités quotidiennes des employés, l'entreprise doit assurer leur collaboration manifeste.

À l'instar de ce qui précède, des implications managériales découlent de notre présente démarche de recherche. En effet, notre étude a été conduite auprès d'individus qui ont fait preuve de collaboration. Cette ouverture d'esprit dont nous ont fait bénéficier les divers groupes de participants a été proportionnelle, à notre avis, à leur désir d'améliorer leurs conditions commerciales actuelles. Les participants avaient donc des attentes en début de recherche et, en raison de la méthode de recherche-action utilisée, notamment, ces attentes ont été nourries au fil de l'action caractérisant la recherche. Pharmascience doit donc donner suite à notre étude auprès, pour le moins, des individus ayant participé à notre recherche-action.

2. FORMULATION DE PROPOSITIONS

Nous formulons maintenant des propositions que nous ancrons dans les résultats, connaissances et apprentissages tirés de notre étude. Discutons d'abord de notre méthodologie de recherche puis, ensuite, discutons des résultats et analyses supportant l'énoncé progressif des propositions qui en découlent.

La logique dominante du service étant un cadre de référence plutôt qu'une théorie (Vargo et Lusch, 2008), elle dicte l'adoption d'une approche qualitative de recherche. Ainsi, l'approche qualitative doit favoriser l'émergence d'une théorie découlant du cadre de référence auquel nous recourons pour cette étude. Également, l'introduction d'une nouvelle philosophie de gestion obligeant l'implication des acteurs touchés, les employés de l'entreprise et ses clients, nous recourons à la méthode de recherche-action.

Notre recherche recourant à une méthode qualitative nous a permis d'observer puis de recueillir des données auprès des acteurs en action : les clients-grossistes de Pharmascience et des représentants de l'entreprise de médicaments génériques dont ses préposés au Service à la clientèle. Nous avons choisi de conduire l'étude auprès des grossistes québécois en produits pharmaceutiques et non

des pharmaciens puisque la tendance est le recours croissant à leurs services par les pharmaciens. D'ailleurs, selon nos données recueillies auprès des grossistes, chaque client-grossiste représente de 200 à 900 pharmaciens, environ. Notre recherche ayant considéré les parties prenantes du processus de cocréation de valeur que nous cherchons à comprendre, elle engendre l'énoncé d'un certain nombre de propositions.

2.1 Proposition 1 : Arrimage de la logique dominante et de l'autopoiétisme

Notre étude a été conduite au niveau du sous-processus Service à la clientèle d'une entreprise pharmaceutique de produits génériques, Pharmascience, en recourant à un modèle a priori postulant que le capital intellectuel de l'entreprise peut influencer son capital de marque. Nous avons compris que cet impact du capital intellectuel sur le capital de marque était possible grâce à l'adhésion à la logique dominante du service ou de cocréation de valeur. Cependant, nous avons aussi compris que la durabilité de cette influence dépendait de l'adoption cohérente d'une philosophie de gestion au sein de tout le processus de gestion clients de Pharmascience, dans lequel réside le sous-processus Service à la clientèle.

En effet, sans l'adhésion à une philosophie de gestion particulière, nous avons pu constater que les changements implantés demeuraient des changements à la pièce dont le pouvoir d'inimitabilité était limité, voire inexistant. Incidemment, nous avons relevé que les changements non ancrés dans une philosophie cohérente de gestion n'offrent pas d'avantage concurrentiel durable dans l'industrie (Porter 1999; 1985).

Trois philosophies fondamentales de gestion, nommées aussi épistémologies de l'organisation, guident les praticiens et chercheurs relativement à la gestion des capitaux intangibles de l'organisation ; ce sont les épistémologies cognitiviste, connexionniste et autopoiétique (Marr *et al.*, 2003). Chacune de ces perspectives

appréhende différemment la cognition ainsi que les théories de la cognition supportant les processus d'apprentissage, le savoir et le comportement des individus (Collerette *et al.*, 1997).

Notre modèle théorique réfère à la philosophie de gestion autopoïétique. À notre avis et selon notre étude, l'autopoïétisme et la logique dominante du service épousent une vision compatible. En effet, la logique du service requiert la transition de la gestion fonctionnelle vers la gestion processuelle (Vargo et Lusch, 2004). De plus, la reconfiguration des processus dans une perspective de création de valeur perçue par le consommateur nécessite l'exploration de nouvelles avenues (Srivastava *et al.*, 2001). L'autopoïétisme favorise cette exploration. D'une part, la logique dominante du service propose de modifier l'approche managériale pour mettre l'accent sur les ressources opérantes, c'est-à-dire sur les savoirs et habiletés par lesquels les individus accroissent la valeur des ressources tangibles et génèrent d'autres ressources opérantes en coopérant (Vargo et Lusch, 2004). Pour y parvenir, la logique dominante du service fait appel à la cocréation de valeur ainsi qu'aux développement et entretien de processus sociaux et économiques continus entre l'entreprise et les consommateurs (Viet Ngo et O'Cass, 2009; Lusch et Vargo, 2006; Vargo et Lusch, 2004). D'autre part, l'épistémologie autopoïétique soutient les changements organisationnels; la recherche de solutions innovatrices ne puisent pas dans le passé et la capacité de progresser émerge de l'évolution du savoir (Von Krogh et Roos, 1995; Von Krogh *et al.*, 1994).

Également, l'autopoïétisme est une nouvelle perspective de gestion stratégique des ressources de l'entreprise (Von Krogh et Roos, 1995; Von Krogh *et al.*, 1994); la logique dominante du service l'est aussi. Cette dernière implique des changements significatifs pour l'entreprise; l'autopoïétisme les favorise. La logique du service nécessite la mise à contribution de ses parties prenantes dans la transformation de la nature de l'échange; l'autopoïétisme encourage celle-ci. Le système entreprise-clients doit être conçu comme un système de création de valeur

et l'épistémologie permet d'appréhender de façon harmonieuse l'objet de création de valeur et favorise l'arrimage des ressources créant cette valeur au sein du système gérant la relation entre l'entreprise et le client. Ce système ou processus, désigné processus de gestion clients chez Pharmascience, contient plusieurs sous-processus interagissant avec les clients de l'entreprise. Le sous-processus de Service à la clientèle est un de ceux-ci.

Puisque la philosophie autopoïétique de gestion établit les principes qui prévalent à l'échange de connaissances interindividuels au sein des processus organisationnels et que la philosophie autopoïétique, avec la logique dominante du service ou de cocréation de valeur, guide les acteurs dans leur transition vers un mode commercial relationnel, nous proposons donc, à la lumière des résultats découlant de notre étude :

Pour que la logique dominante du service soit opérationnalisée en entreprise, elle doit être accompagnée d'une transition vers la philosophie autopoïétique de gestion.

2.2 Proposition 2 : Rôle support joué par le capital structurel dans le développement et l'expression du capital humain

Avant notre collecte de données, un modèle a priori a été étayé à partir d'une abondante littérature. Ce modèle postule que le capital humain, avec ses dimensions capital social et capital informationnel, est le capital intangible jouant un rôle moteur dans la formation et l'exploitation du capital intellectuel de l'entreprise lorsque celle-ci adhère à la philosophie autopoïétique de gestion. Cependant, notre recherche a donné naissance à un modèle a posteriori ; il inclut une autre catégorie d'intangibles : le capital structurel de l'entreprise.

Au cours de notre recherche-action, les préposés du Service à la clientèle de Pharmascience ont mis en œuvre des changements. Ceux-ci, suggérés par les

participants à l'étude au fil de deux cycles de collecte de données, ont été regroupés sous trois thèmes différents qui s'apparentent, à notre avis, aux facteurs de qualité perçue suggérés par Kirking *et al.* (2001) : la *disponibilité des produits* ou les commandes en attente (*BO*), les prix et autres erreurs influençant l'image de *professionnalisme* du fabricant de même que les *relations* influençant la dynamique du canal de distribution des médicaments génériques. Selon les participants à la collecte de données, chacun de ces thèmes offre un potentiel de cocréation de valeur. Pour concrétiser ce potentiel, les participants à l'étude ont suggéré que soient déployés des moyens de communication proactive entre les acteurs. Pour cocréer la valeur souhaitée, il a aussi été suggéré que ces communications soient rapides, justes ainsi qu'en mode ponctuel et continu. Le Comité aviseur comme les préposés du Service à la clientèle ont fait ressortir, toutefois, que la qualité de communication souhaitée était plausible dans la mesure où les préposés du Service à la clientèle ont accès à une information supportant la réalisation de cette communication. Incidemment, l'information à laquelle les préposés du Service à la clientèle doivent pouvoir accéder facilement, elle doit être juste et mise à jour continuellement. Cette condition préalable à une communication de qualité implique le capital structurel de l'entreprise, c'est-à-dire, notamment, les processus et systèmes informatiques permettant l'exploitation du capital informationnel.

En effet, l'individualité du savoir est un problème pour l'entreprise. La mise en place de mécanismes de partage, de coordination et d'emménagement des savoirs individuels et collectifs, par l'amélioration du capital social et la gestion du capital informationnel, permet de solutionner ce problème : le savoir individuel peut transiter au niveau organisationnel. De façon dynamique et continue, le savoir supporte les activités organisationnelles. Ainsi se crée et s'accroît le capital intellectuel (Lavergne et Earl, 2006).

Le capital informationnel de l'entreprise se compose de trois catégories d'information : 1) l'information permettant d'interagir avec le client ou/et de gérer

les transactions et de répondre à la demande, 2) l'information permettant de partager et d'échanger la connaissance pour améliorer l'offre et 3) l'information permettant d'améliorer les pratiques et processus d'affaires de l'entreprise. Le processus de cocréation de valeur découle de la mise à profit de chacun de ces types d'information (Cova et Salle, 2008).

Puisque l'entreprise possède un capital informationnel constituant son réservoir de savoirs explicites accumulés dans des bases informatisées, rapports, modèles et autres (Meilich, 2005), son capital structurel joue un rôle clé dans l'exploitation du capital informationnel. Ce capital informationnel rendu disponible aux individus de l'entreprise génère leur capacité d'absorption et, alors, le développement de leur savoir tacite puis de leurs valeur individuelle et capacité d'action; ainsi prend forme le capital humain.

Dans la perspective autopoïétique de l'organisation (Von Krogh *et al.*, 1994), le capital structurel devient donc un support au capital humain qui, quant à lui, devient la dimension principale de création de valeur organisationnelle. Les sous-dimensions du capital humain, c'est-à-dire le capital social et le capital informationnel, permettent d'opérationnaliser celui-ci.

Puisque la plateforme technologique de l'entreprise est en cause dans le classement, l'entreposage et la mise à jour du capital informationnel ainsi que pour la disponibilité de l'information opportune aux activités relationnelles des préposés du Service à la clientèle puisque la valeur du capital informationnel influence la valeur du capital humain, nous proposons donc, à la lumière des résultats découlant de notre étude :

Pour que le capital humain concrétise son potentiel de cocréation de valeur au cours du processus d'échange commercial entre l'entreprise pharmaceutique et le client-grossiste en produits pharmaceutiques, il doit être supporté par un capital structurel dont la valeur appuie

adéquatement l'expression de la valeur du capital informationnel et du capital social.

2.3 **Proposition 3 : Rôle clé du capital social dans la création du capital intellectuel**

Le capital social inclut les relations avec les clients, les partenaires internes et les partenaires externes à l'entreprise (Sveiby 2001 ; 1997). Chaque type de ces relations joue un rôle dans la valeur du capital humain. Toutefois, actuellement, seuls deux types de relations retiennent notre attention : les relations avec les clients et celles avec les partenaires internes. En effet, les relations des employés du Service à la clientèle de l'entreprise pharmaceutique avec les clients sont essentielles à la mise en œuvre du processus de cocréation de valeur. Quant aux relations entre le Service à la clientèle et les partenaires internes, nos données suggèrent l'émergence souhaitable d'une nouvelle dynamique relationnelle.

Les relations avec les clients impliquent le transfert des connaissances des préposés du Service à la clientèle aux clients de l'entreprise, l'ouverture manifeste des employés aux connaissances des clients-grossistes, la mise en valeur ainsi que l'exploitation active des connaissances des clients dans l'environnement organisationnel interne, la conversion en action du savoir hérité des clients de même que l'amélioration continue des systèmes, outils et processus de gestion du Service à la clientèle (Sveiby, 2001). Quant aux relations avec les partenaires internes, elles impliquent le transfert des connaissances entre les employés de l'entreprise pharmaceutique de produits génériques, l'ouverture manifeste des employés au partage des connaissances, la mise en valeur des connaissances des partenaires intra organisationnels dans l'environnement organisationnel interne comme externe, la conversion en action du savoir hérité des partenaires intra organisationnels de même que l'amélioration continue des systèmes, outils et processus d'amélioration des connaissances organisationnelles (Sveiby, 2001).

Notre étude, tel que nous le précisons plus tôt, a été conduite essentiellement auprès du Service à la clientèle de Pharmascience et de ses clients-grossistes. Les résultats de notre étude ont mis en évidence le rôle important des relations intra organisationnelles dans la concrétisation du potentiel de qualité perçue par les clients-grossistes.

Comme le laisse entendre la théorie, le capital informationnel et le capital social sont interdépendants dans le développement de la valeur du capital intellectuel et ce, en raison de l'individualité du savoir dans une perspective autopoïétique. La mise en place de mécanismes de partage, de coordination et d'emmagasinement des savoirs individuels et collectifs inclut l'amélioration du capital social et, tel que nous l'avons fait valoir précédemment, la gestion du capital informationnel (Lavergne et Earl, 2006).

Puisque les relations intra organisationnelles de l'entreprise de médicaments génériques favorisent le développement et l'exploitation du capital social de même que du capital informationnel tacite, c'est-à-dire découlant des connaissances appartenant aux autres individus de l'entreprise, et du capital informationnel explicite de l'entreprise, nous proposons, à la lumière des résultats découlant de notre étude :

Pour que le capital humain concrétise son potentiel de cocréation de valeur au cours du processus d'échange commercial entre l'entreprise pharmaceutique et le client-grossiste en produits pharmaceutiques, il doit être supporté par un capital social dont la valeur appuie adéquatement l'expression de la valeur du capital informationnel.

2.4 **Proposition 4 : Rôle clé du capital intellectuel dans la création du capital de marque**

Le capital intellectuel est un sous-ensemble de tous les actifs intangibles de l'entreprise (Petty et Guthrie, 2000) puisque la création de valeur du capital de

marque est de nature exogène. Le capital intellectuel équivaut donc à la somme des capitaux intangibles endogènes ; le capital de marque correspond à la valeur du capital intangible exogène de l'entreprise.

Le capital intellectuel est devenu une composante essentielle du modèle d'affaires des entreprises (Guthrie *et al.*, 2003 ; Bontis *et al.*, 2000 ; Petty et Guthrie, 2000), peu importe l'industrie. Il permet à une entreprise de remplir sa mission via l'élaboration, la production et la livraison d'offres appropriées (Srivastava *et al.*, 2001). Par contre, la mise en valeur du capital intellectuel est conditionnée par les besoins des clients (Lev et Daum, 2004). Conséquemment, la valorisation du capital intellectuel de l'entreprise dépend de la réponse aux besoins des clients et de la valeur perçue par lui lors du processus d'échange commercial (Swart, 2006 ; Vargo et Lusch, 2004).

La compréhension du pouvoir de création de valeur par le capital intellectuel évolue (Guthrie *et al.*, 2003). Ainsi, certains auteurs ont entrepris de faire valoir la nécessité d'aligner les perspectives interne et externe de l'entreprise et, incidemment, les perspectives marketing, managériale et économique du concept de valeur, afin d'appréhender globalement le système organisationnel de création de valeur. Dans cette perspective, la valeur globale de l'entreprise est conditionnée par l'interrelation entre la valeur créée à l'interne ou le capital intellectuel de l'entreprise et la valeur générée à l'externe ou le capital de marque de l'entreprise (Kapferer, 2004 ; Kaplan et Norton, 2004).

De la théorie de la logique du service ou de cocréation de valeur, nous retenons un élément crucial : les connaissances sont au cœur du processus d'échange entre l'entreprise et ses clients (Vargo et Lusch, 2004). En conséquence, l'usage du savoir implique que, par des relations et processus, celui-ci soit transformé en un

produit⁶⁸ ou service qui ait une valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes (Swart, 2006). Faute d'alignement entre les connaissances guidant la gestion de l'entreprise et des relations avec ses clients, une partie importante de la valeur potentielle d'une entreprise se trouve négligée et perdue.

Au fil de notre collecte de données, il est apparu clairement que l'échange des connaissances entre l'entreprise pharmaceutique de produits génériques et ses clients-grossistes est au cœur du potentiel de cocréation de valeur pour les parties prenantes. Les préposés du Service à la clientèle de l'entreprise pharmaceutique de produits génériques et ses clients-grossistes reconnaissent unanimement que la qualité de ce processus d'échange de connaissances est l'élément moteur de différenciation d'une entreprise pharmaceutique de produits génériques aux yeux de ses clients. Les facteurs supportant l'amélioration de cette qualité perçue par le client suite aux changements expérimentés par eux auprès du Service à la clientèle sont a) l'écoute du préposé à ses demandes, b) les solutions discutées avec lui et c) la flexibilité. Les impacts de cette qualité perçue sont la perception de a) professionnalisme accru, b) confiance accrue, c) fiabilité accrue, d) sens accru des responsabilités, e) supériorité de l'offre et f) amélioration de la réputation (Bielen et Sempels, 2006 ; Gaither *et al.*, 2001 ; Kirking *et al.*, 2001 ; Lapierre, 2000). Toutefois, les clients-grossistes mentionnent que les changements apportés par Pharmascience s'inscrivent dans une tendance sectorielle. Ces améliorations à la pièce, bien qu'elles aient un impact sur la qualité perçue, sont déjà apportées ou en voie de l'être par d'autres entreprises de médicaments génériques lors du processus de réponseaux clients. Conséquemment, les clients-grossistes soulignent l'influence de l'ensemble de l'approche pour générer une qualité perçue supérieure à long terme. Ce commentaire nous incite à réitérer l'importance d'une approche cohérente supportée par une philosophie de gestion qui agisse comme l'épine dorsale des changements au sein du processus de gestion clients. La philosophie de gestion

⁶⁸ Il est ici pertinent d'adopter, pour le concept de produit, l'idée de Kotler rapportée par Keller (1998), soulignant que ce concept peut représenter tous types d'extrants tangibles ou intangibles.

cohérente est celle qui assurera l'impact et l'avantage compétitif durables tirés des changements. En effet, la philosophie de gestion autopoïétique met de l'avant un ensemble particulier de valeurs et capacités (Gobé, 2001 ; Aaker, 1996). La conformité des valeurs clés du fabricant, véhiculées par ses employés, avec les attentes de ses clients cibles devrait permettre de nourrir, avantageusement et de façon durable, la marque corporative de l'entreprise (Keller, 1998).

Conséquemment, dans la mesure où l'entreprise adhère à la philosophie autopoïétique de gestion et à la logique dominante du service ou de cocréation de valeur, dans la mesure où le capital structurel permet la mise en valeur du capital informationnel ainsi que dans la mesure où le capital informationnel et le capital social sont alignés de manière à contribuer à la valeur du capital humain, nous proposons, à la lumière des résultats découlant de notre étude :

Le capital intellectuel de l'entreprise pharmaceutique de produits génériques peut influencer son capital de marque de manière durable.

2.5 **Proposition 5 : Rôle du canal de distribution dans la valeur du capital de marque**

Nous assistons, actuellement, à une refonte majeure du canal de distribution des médicaments génériques. Trois facteurs modifient la dynamique de ce canal de distribution, le rendant de plus en plus complexe. D'abord, les pharmaciens jouent un rôle professionnel accru au sein du canal de distribution (Desselle et Zgarrick, 2009 ; Hall, 2008 ; Garnier, 2007 ; La Direction des Communications du ministère de la Santé et de Services sociaux du Québec, 2007 ; Tootelian *et al.*, 1988). Puis, les consommateurs s'y impliquent de manière grandissante et active (Felkey et Fox, 2006 ; Blackett et Harrison, 2001 ; Kirking *et al.*, 2001). Enfin, nous traversons une période charnière de disponibilité sans précédent des médicaments génériques (Mooney, 2008 ; Greenwood, 2007 ; Moss et Schuiling, 2001). Ces trois facteurs combinés influencent significativement la tâche et le volume de travail assumés par

les pharmaciens (Hall, 2008). Conséquemment, certains acteurs du réseau voient aussi leur volume de travail augmenter. Dans la gestion de leur volume de travail, les pharmaciens recourent, notamment de manière croissante, aux grossistes en produits pharmaceutiques pour administrer l'inventaire des nombreuses versions génériques des médicaments et les approvisionner en produits pharmaceutiques.

Le modèle d'Aaker (1996) dont nous avons retenu la dimension qualité perçue pour comprendre le lien entre le capital intellectuel et le capital de marque, comporte une cinquième dimension : les « autres actifs » de la marque. Le canal de distribution en fait partie (Wilson *et al.*, 2004). De nature plus complexe et intangible, le canal de distribution est un de ces « autres actifs » de la marque qui ont le pouvoir de contrecarrer le vol des clients d'une entreprise par ses concurrents (Wilson *et al.*, 2004).

Au fil de notre étude, chacun des groupes de répondants a souligné l'importance des interrelations entre les acteurs du réseau de distribution des médicaments génériques. Tel que nous l'avons schématisé plus tôt, cependant, le canal de distribution traditionnel des médicaments génériques fonctionne en silots. D'un côté, sont les représentants des ventes de l'entreprise pharmaceutique de produits génériques ; ils visitent et sollicitent les pharmaciens dans leur entreprise afin de susciter leur intérêt d'achat des médicaments fabriqués et commercialisés par l'entreprise qu'ils représentent. Suite à la perception d'utilité du médicament générique pour son client-consommateur, le pharmacien est incité à commander certains médicaments auprès de l'entreprise pharmaceutique de médicaments génériques ou, de manière croissante, auprès des grossistes. De l'autre côté, sont les préposés du Service à la clientèle de Pharmascience ; historiquement, ils géraient les commandes des pharmaciens ; de plus en plus, ils reçoivent les demandes des grossistes soucieux de répondre aux demandes de leurs clients-pharmaciens. La dynamique du canal de distribution a donc profondément changé. En contrepartie, les acteurs du réseau continuent d'interagir selon le modèle traditionnel

d'interrelations. C'est la raison pour laquelle les participants à l'étude soulèvent divers problèmes décrivant l'inefficacité opérationnelle du canal de distribution. L'impact de cette inefficacité est ressenti par les participants dont les clients-grossistes, notamment, qui font valoir que leurs décisions d'achat chez un fabricant de médicaments génériques sont conditionnées par celles des pharmaciens.

Conséquemment, bien que la perception de qualité du client-grossiste soit influencée par le capital intellectuel de l'entreprise pharmaceutique de produits génériques, comme nous l'avons déjà mentionné, cette influence ne peut modifier que l'attitude du grossiste à l'égard de l'entreprise pharmaceutique. Le potentiel de transformation de cette attitude en comportement d'achat est conditionné par la qualité perçue du côté de ses clients-pharmaciens.

Puisque la qualité perçue par le pharmacien conditionne l'impact de la qualité perçue par le grossiste, c'est-à-dire la transformation de l'attitude favorable du grossiste en comportement d'achat, nous proposons, à la lumière des résultats découlant de notre étude :

L'impact du capital intellectuel sur le capital de marque de l'entreprise pharmaceutique de médicaments génériques est conditionné par le canal de distribution des médicaments génériques.

CONCLUSION

En conclusion de cette thèse, nous désirons situer la portée de notre étude intitulée « Impact du capital intellectuel de l'entreprise sur le capital de marque : application du concept de cocréation de valeur au cas du secteur pharmaceutique ». Pour ce faire, nous suggérons que le présent et dernier chapitre fasse état 1) de notre contribution à l'avancement de la connaissance, 2) des limites de notre étude, 3) de nos recommandations et 4) des pistes de recherche future.

1. NOTRE CONTRIBUTION

Notre contribution comporte, à notre avis, plusieurs volets : 1) le mariage de connaissances des disciplines marketing, managériale et économique en vue de faire naître un système organisationnel de valeur globale ; 2) l'application empirique du cadre de référence de la logique du service offert par Vargo et Lush (2004) ; 3) l'application empirique du modèle de gestion des capitaux endogènes développé par Lavergne et Earl (2006), 4) l'adjonction de la logique du service et de l'épistémologie de l'organisation afin d'opérationnaliser cette nouvelle logique dominante du service ; 5) la compréhension différente de la cinquième dimension canal de distribution d'Aaker (1996), qui peut agir comme variable médiatrice de la qualité perçue.

1.1 **Mariage de connaissances des disciplines marketing, managériale et économique**

Notre cadre conceptuel suggère d'intégrer la valeur pour l'entreprise et la valeur pour le client-consommateur au sein d'un système global de valeur et met en évidence l'importance d'arrimer la création de valeur de l'entreprise à la création de valeur du consommateur-client, par le recours à la cocréation de valeur. Or, dans la

littérature, les processus de création de valeur du système organisationnel sont généralement traités de façon dichotomique (Viet Ngo et O'Cass, 2009) : d'un côté, se trouve la valeur de l'offre formulée par l'entreprise et qui détermine le mode de déploiement des ressources formant le capital intellectuel (Cuganesan, 2005) et, de l'autre, l'utilité perçue et la valeur de consommation pour le consommateur (Aurier *et al.*, 2004).

De plus, pour aligner les perspectives interne et externe, nous recourons aux littératures et perspectives marketing, managériale et économique. Ainsi, pour appréhender l'ensemble du système organisationnel de création de valeur, nous effectuons un mariage de connaissances émanant de disciplines différentes et dont le marketing souhaite, en maître d'œuvre, voir exploiter de plus en plus la complémentarité.

1.2 Application empirique du cadre de référence de la logique du service offert par Vargo et Lush, 2004

Le cadre de référence de la logique dominante du service a été suggéré par Vargo et Lusch (2004). Depuis, à notre connaissance, il a justifié la tenue d'un colloque scientifique spécial, d'un livre ainsi que de plusieurs articles de nature théorique et peu de nature empirique.

Notre recherche empirique se déroule dans le secteur pharmaceutique où les entreprises de médicaments génériques sont en panne de capital de marque et où la logique du service représente une solution potentielle à ce problème. Les modèles théoriques a priori et a posteriori supportant notre démarche de recherche ont recours à la logique dominante du service comme charnière du processus organisationnel de cocréation de valeur. Nous opérationnalisons ce cadre de référence afin d'en évaluer le potentiel d'applicabilité et en comprendre le fonctionnement. Notre recherche s'appuie donc sur une méthode qualitative de

recherche moins fréquemment utilisée en marketing : la recherche-action. Notre recherche implique ainsi les parties prenantes du processus de cocréation de valeur et puisqu'elle facilite la compréhension du comportement des acteurs, elle favorise l'émergence de théories pertinentes à l'avancement de la connaissance entourant ce cadre de référence de Vargo et Lusch (2004).

1.3 **Application empirique du modèle de gestion des capitaux endogènes développé par Lavergne et Earl (2006)**

Le modèle de création de valeur globale ou de cocréation de valeur que nous proposons aujourd'hui vise l'élaboration d'une théorie de cocréation de valeur dans l'industrie pharmaceutique. Ce modèle que nous avons conçu pour permettre à une entreprise de médicaments génériques de se démarquer de la concurrence même quand ses produits ne lui permettent pas de le faire, a requis plus de quatre ans de réflexion et de travail. Il intègre un modèle développé antérieurement par Lavergne et Earl (2006). Celui-ci avait monopolisé, en sus, environ deux années de recherche. En effet, afin de comprendre comment le capital intellectuel d'une entreprise pouvait devenir un avantage compétitif organisationnel, Lavergne et Earl (2006) ont induit un modèle théorique de gestion des connaissances, intitulé « Capitaux endogènes en action ». Ce premier modèle ayant mérité un « Best Research Award » de la part de la communauté scientifique en mars 2006, solutionne, théoriquement, une partie seulement des préoccupations liées à la problématique actuelle et à la création de valeur organisationnelle globale.

En général, le modèle « Capitaux endogènes en action » permet de comprendre comment les capitaux intangibles endogènes peuvent créer la valeur intraorganisationnelle. Cependant, pour que cette valeur interne créée grâce aux ressources de l'entreprise prenne tout son sens, elle doit être appréciée à l'externe par ses clients.

Le second modèle « Valeur globale de l'entreprise », quant à lui, permet d'inclure la valeur créée à l'extérieur de l'entreprise. Ce second modèle permet, spécifiquement, au niveau pratique, d'identifier une source de capital de marque et, en général, de comprendre comment le capital intellectuel peut influencer la valeur externe, c'est-à-dire le capital de marque de l'entreprise. Au niveau académique, ce second modèle théorique permet spécifiquement d'établir un lien entre le capital intellectuel et le capital de marque d'une entreprise, en recourant au processus de cocréation de valeur. Au niveau académique, le modèle de valeur globale permet, aussi et en général, de comprendre comment peut fonctionner le processus de cocréation de valeur suggéré par Vargo et Lusch (2004).

La présente étude offre donc un nouveau modèle théorique : « Valeur globale de l'entreprise » (Lavergne, 2010). La recherche actuelle permet aussi d'opérationnaliser et de valider empiriquement le premier modèle intitulé « Capitaux endogènes en action » (Lavergne et Earl, 2006).

1.4 Adjonction de la logique du service (Vargo et Lusch, 2004) et de l'épistémologie de l'organisation (Von Krogh *et al.*, 1994) afin d'opérationnaliser la nouvelle logique dominante du service

La logique du service inspire des changements organisationnels qui, comme nous les avons expérimentés, sont propices à cocréer de la valeur. Tel que nous l'avons compris, cependant, ces changements demeurent des améliorations qui, implantées à la pièce, sont répliquables et imitables par les compétiteurs sectoriels. Ces changements n'offrent donc qu'un avantage concurrentiel temporaire.

En contrepartie, à cause de leurs perspectives apparentées, notre modèle suggère l'arrimage de la logique dominante du service (Vargo et Lusch, 2004) et de la philosophie autopoïétique de gestion (Von Krogh, 1994). Ce changement fondamental agit comme arête de soutien d'un nouveau mode de gestion

organisationnelle ; celui-ci favorise l'expression de la logique dominante du service et son exploitation comme avantage compétitif durable.

1.5 Compréhension différente de la cinquième dimension canal de distribution d'Aaker (1996)

Le modèle du capital de marque d'Aaker (1996) contient cinq dimensions : loyauté à la marque, reconnaissance de la marque, qualité perçue, associations à la marque et « autres actifs » de la marque. La dimension « autres actifs » de la marque contient le canal de distribution (Wilson *et al.*, 2004).

Pour évaluer l'impact du capital intellectuel sur le capital de marque de l'entreprise, nous avons retenu la dimension qualité perçue, cette dimension étant reconnue comme chapeautant les autres dimensions et facteurs ou la prémisse du système de création de valeur par la marque dans le marché. Cependant, à cause de l'intangibilité mentale significative du produit pharmaceutique et le risque perçu qui en découle (Bielen et Sempels, 2006) ainsi qu'à cause des changements profonds affectant le processus de vente et achat des médicaments et la perception de risque qui en découle, nous avons retenu la dimension « autres actifs » de la marque au sein de notre modèle, pour représenter le capital de marque.

Notre étude a démontré que la qualité perçue dépend de la dimension autres actifs dont fait partie le canal de distribution. Les clients-grossistes de l'entreprise de médicaments génériques laissent même entendre que la qualité perçue ne peut avoir une influence manifeste sur le capital de marque de l'entreprise que si son client-pharmacien perçoit cette qualité. La qualité perçue transite donc par le canal de distribution qui, alors, conditionne le capital de marque.

2. LIMITES DE NOTRE ÉTUDE

Certaines limites caractérisent, selon nous, la portée de notre étude conduite dans le secteur pharmaceutique québécois des produits génériques.

La première limite de notre étude est au niveau échantillonnal. Les individus de notre échantillon sont, d'une part, des préposés du Service à la clientèle de l'entreprise Pharmascience, spécialisée dans la fabrication et la vente de produits génériques ainsi que, d'autre part, des clients-grossistes québécois de l'entreprise. Il serait opportun d'inclure, à la lumière des résultats que nous avons obtenus, les individus du Service des ventes de l'entreprise de même que les clients-pharmaciens. De plus, il serait utile de vérifier si le marché canadien se comporte pareillement au marché québécois où nous avons choisi d'évaluer notre modèle a priori.

La seconde limite a trait à la philosophie de gestion de l'entreprise. Puisqu'un changement de philosophie de gestion prend du temps à produire ses effets, il serait pertinent d'effectuer une étude avant-après. Ainsi, suite à l'implantation de la nouvelle philosophie de gestion autopoïétique, il serait judicieux de reprendre le même modèle a priori et d'évaluer son applicabilité.

La troisième limite nous est imposée par la dynamique hautement concurrentielle du secteur pharmaceutique. En effet, nous n'avons pu constituer un groupe de discussion avec les clients-grossistes, afin de mieux comprendre la dynamique globale du marché et l'impact du capital intellectuel de l'entreprise de médicaments génériques sur son capital de marque. Les clients-grossistes étant des compétiteurs féroces, nous avons été dans l'impossibilité de les réunir au même moment et dans une même salle pour discuter ouvertement.

3. NOS RECOMMANDATIONS

Quatre recommandations découlent de notre étude. D'abord, il est important de considérer que la transition vers une nouvelle philosophie de gestion requiert du temps, tel que nous l'avons fait valoir déjà. Les individus invités à effectuer cette transition doivent être accompagnés. Cet accompagnement nécessite la mise en place d'une structure de formation continue. L'objectif de cette formation est de familiariser les individus visés aux principes et contenu d'une philosophie de gestion et, plus particulièrement de la philosophie de gestion autopoïétique.

Ensuite, il serait judicieux, pour Pharmascience, de mettre en place des activités de familiarisation progressive impliquant ses préposés du Service à la clientèle et ses représentants des ventes. Ces activités nous semblent constituer un élément de base des interrelations à développer au sein du processus de gestion clients.

Également, tel que discuté lors de nos cycles de collecte de données, il devient essentiel d'actualiser la plateforme technologique de l'entreprise. Le capital structurel de Pharmascience conditionne, comme nous l'avons vu, la concrétisation de l'impact du capital intellectuel sur son capital de marque.

Enfin, il est prioritaire que Pharmascience poursuive les activités amorcées au cours de notre présente recherche. En effet, notre étude ayant créé des attentes auprès des clients-grossistes comme de ses employés du Service à la clientèle, la poursuite de ce qui a été entrepris est essentielle à l'entretien de la crédibilité organisationnelle de Pharmascience auprès de ces individus.

4. PISTES DE RECHERCHE FUTURE

Notre recherche a fait émerger plusieurs pistes de recherche future. Premièrement, en recourant au même modèle a priori, nous suggérons qu'il serait intéressant de conduire une recherche-action auprès du processus de gestion clients d'une entreprise de médicaments génériques. Ainsi, l'étude serait réalisée en incluant tous les acteurs du nouveau canal de distribution des produits pharmaceutiques de médicaments génériques : Service à la clientèle et représentants des ventes, d'une part, ainsi que pharmaciens et clients-grossistes, d'autre part. Deuxièmement, il serait utile de renforcer notre modèle a posteriori en vérifiant si le marché canadien se comporte pareillement au marché québécois où nous avons choisi de limiter notre étude. Troisièmement, il serait intéressant d'évaluer l'applicabilité du modèle dans un autre secteur où les produits commercialisés n'offrent pas aux entreprises le pouvoir de différenciation voulue.

Enfin, chacune des propositions formulées au chapitre précédent constitue une piste de recherche future. Voyons ce qui en est.

4.1 Logique dominante du service et philosophie autopoïétique

Un changement de philosophie de gestion implique un changement de culture. Ces changements requièrent du temps ainsi que des efforts humains et financiers. Incidemment, ces changements prennent du temps à produire leurs effets.

Par conséquent, il serait pertinent d'effectuer une étude avant-après les changements. Pour cette recherche longitudinale, il serait alors judicieux de reprendre le modèle « Valeur globale de l'entreprise » et d'en évaluer l'applicabilité suite à l'implantation de la nouvelle philosophie de gestion autopoïétique dans l'entreprise.

En effet, nous avons constaté que la transition vers la logique dominante du service engendrait des changements dans les réponses formulées par le Service à la clientèle de l'entreprise. En contrepartie, nous avons découvert que ces changements pouvaient être imitables par la concurrence puisqu'ils ne s'ancraient pas dans une nouvelle philosophie de gestion de la relation avec le client. Nous avons donc proposé que, pour constituer un avantage compétitif durable, la logique du service devait être arrimée à une philosophie de gestion compatible. Il serait donc pertinent de valider empiriquement cette proposition.

4.2 Influence du capital structurel sur le capital humain

De notre étude, il ressort que le capital structurel influence la création et le développement du capital humain. Dans notre modèle a priori, nous ne considérons que l'influence des deux dimensions du capital humain, c'est-à-dire le capital social et le capital informationnel. Cependant, suite à notre collecte de données, il est devenu évident que le capital structurel conditionnait l'accès à l'information pertinente par les préposés du Service à la clientèle de l'entreprise et que l'accessibilité de l'information pourrait permettre de cocréer de la valeur lors de l'interaction du préposé du Service à la clientèle avec le client de l'entreprise pharmaceutique de produits génériques. Par conséquent, il serait judicieux de mesurer empiriquement la nature et la force du lien entre le capital structurel et le capital humain.

4.3 Influence du capital social sur le capital intellectuel

Le modèle de Lavergne et Earl (2006) suggère que le capital social est une dimension du capital humain. Ce capital social se compose de trois types de relations : les relations avec les partenaires internes, les relations avec les clients et les relations avec les partenaires externes de l'entreprise (Sveiby, 2001 ; 1997). Cette

présente étude s'est intéressée aux relations avec les partenaires internes et à celles avec les clients

De notre recherche, il ressort que les relations internes de l'entreprise pharmaceutique pourraient influencer la valeur du capital humain. Les relations développées au sein de l'entreprise permettraient donc, dans une perspective autopoïétique, de transcender l'individualité des connaissances nourrissant le capital humain et d'accroître le capital intellectuel de l'entreprise. Les relations avec les clients favoriseraient, quant à elles, l'expression du capital humain. Ces relations stimuleraient la création et le développement du capital humain et, conséquemment, du capital intellectuel. En effet, les relations avec les clients ont le pouvoir, selon la littérature, de générer la capacité d'absorption profitable au capital humain (Meilich, 2005) et grâce auquel capital humain se développe la valeur du capital intellectuel de l'entreprise.

Conséquemment, puisque les relations internes et les relations avec les clients sont en cause, il serait opportun de mesurer le poids des relations internes, d'une part, et des relations avec les clients, d'autre part, sur la création et le développement du capital intellectuel de l'entreprise.

4.4 Influence du capital intellectuel sur le capital de marque

Lors de notre collecte de données, le lien entre le potentiel d'échange de connaissances entre l'entreprise et son client nous est apparu évident. Tous les participants à la recherche-action ont reconnu que la qualité du processus d'échange de connaissances est l'élément moteur du capital de marque d'une entreprise lorsque ses produits n'offrent pas ce pouvoir de différenciation.

Nous avons eu recours à la dimension de qualité perçue (Aaker, 1996) pour comprendre le lien entre le capital intellectuel et le capital de marque. Nous avons eu

recours à la littérature pour étayer les facteurs de la qualité perçue. Considérant, respectivement, l'intangibilité mentale du produit pharmaceutique et du potentiel de risque perçu qui en découle de même que la prévalence de choix du médicament générique ou du médicament breveté, Bielen et Sempels (2006, 2004) et Gaither *et al.* (2001) nous inspirent le choix des facteurs réputation, professionnalisme, relations, disponibilité des produits et sens des responsabilités, c'est-à-dire les facteurs validés empiriquement par Kirking *et al.* (2001). Lapierre (2000) nous suggère les autres facteurs nous permettant de développer la dimension qualité perçue dans nos outils de collecte de données. Ces facteurs sont : confiance, fiabilité, personnalisation et capacité de réponse. Tous ces facteurs de qualité perçue se sont révélés pertinents lors de la présente recherche.

Dans notre modèle, la variable latente capital humain et ses dimensions capital social et capital informationnel ont permis d'opérationnaliser la variable capital intellectuel. Les facteurs du capital informationnel sont l'information permettant d'interagir avec le client, l'information permettant de partager et d'échanger la connaissance pour améliorer l'offre et l'information permettant d'améliorer les pratiques et processus d'affaires de l'entreprise (Kaplan et Norton, 2004). Les facteurs du capital social sont les relations avec les clients, les partenaires internes et les partenaires externes à l'entreprise (Sveiby 2001 ; 1997). Ces facteurs du capital informationnel ainsi que les facteurs du capital se sont tous révélés pertinents lors de la présente recherche.

Suite à cette démarche de recherche grâce à laquelle a été conçu un modèle théorique de « Valeur globale de l'entreprise » et ont été formulées quelques propositions, l'étape déductive du cycle de recherche peut s'amorcer. Celle-ci devrait viser la validation empirique du modèle, c'est-à-dire la force du lien entre le capital intellectuel de l'entreprise et son capital de marque. Cette recherche devrait permettre d'évaluer le poids relatif de chacun des facteurs en cause lors de l'établissement du lien entre le capital intellectuel et le capital de marque.

4.5 Influence du canal de distribution sur le capital de marque

De façon inattendue, notre recherche a fait émerger l'influence du canal de distribution sur le capital de marque de l'entreprise pharmaceutique de produits génériques. Le canal de distribution ou, pour Wilson *et al.* (2004), les autres actifs de la marque conditionneraient même la dimension qualité perçue. Le canal de distribution justifie donc un intérêt de recherche.

Par conséquent, il serait opportun d'évaluer davantage le lien entre la dimension qualité perçue et la dimension autres actifs de la marque. En effet, l'amélioration de la connaissance à cet égard permettrait aux gestionnaires de planifier leurs actions destinées à créer et développer le capital de marque de l'entreprise pharmaceutique.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aaker, D.A. (2004). *Brand portfolio strategy*. New York: The Free Press.
- Aaker, D.A. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D.A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D.A. et Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. New York: The Free Press.
- Aaker, D.A. et Biel, A.L. (1993). *Brand equity & advertising*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Aaker, D.A. et Jacobson, R. (1994). The financial information content of perceived quality. *Journal of Marketing Research*, 31(printemps), 191-201.
- Abraham, J. (2005). Regulating the drug industry transparently. *BMJ British Medical Journal*, 331(7516), 10 septembre, 528-529.
- Association Canadienne du Médicament Générique (2008). *The role of the generic pharmaceutical industry in Canadian health care*. Saisie le 8 août 2008, de <http://www.canadiangenerics.ca/fr/resources/index.asp>
- Agarwal, M.K. et Rao, V.R. (1996). An empirical comparison of consumer-based measures of brand equity. *Marketing Letters*, 7(3), 237-247.
- Allard-Poesi, F. et Maréchal, C. (1999). Construction de l'objet de la recherche. In R.A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, (p.43-80). Paris : Dunod.
- Allee, V. (2000). The value evolution addressing larger implications of an intellectual and intangible perspective. *Journal of Intellectual Capital*, Bradford, 1(1), 17-25.
- Allee, V. (1999). The art and practice of being revolutionary. *Journal of Knowledge Management*, Kempston, 3(2), 121-129.
- Ashman, H., Rabino, S., Minkus-McKenna, D. et Moskowitz, H.R. (2008). Consumer choice for over-the counter drugs and supplements in the healthcare arena:

- Approaches to a macro-database across topics. *Journal of Medical Marketing*, Palgrave Macmillan Ltd 1745-7904, 8(1), 49-67.
- Aurier, P., Evrard, Y. et N'Goala, G. (2004). Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur. *Recherche et Applications en Marketing*, 19(3), 1-19.
- Barcelo, Y. (2007). Les délais d'approbation freinent l'innovation. *Les Affaires*, 27 janvier, 53.
- Barcelo, Y. (2007). Passer du médicament à la pilule « style de vie. *Les Affaires*, 27 janvier, 53.
- Baskerville, R.L. (1999). Investigating information system with action research [Version électronique]. Communications of the association for information Systems, 2(19).
- Bearden, W.O. et Mason, J.B. (1979). Physician and pharmacist perception of generic drugs. *Industrial Marketing Management*, 8(1), 63-68.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., et Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard, linking people, strategy, and performance*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Bergeron, U. (2007). Plusieurs causes à l'augmentation des médicaments. *Les Affaires*, 27 janvier, 59-60.
- Bergeron, U. (2007). Les fabricants de génériques montent aux barricades. *Les Affaires*, 27 janvier, 59-60.
- Berry, L.L. (2000). Cultivating service brand equity. *Academy of Marketing Science Journal*, winter, 28(1), 128-137.
- Bérubé, G. (2006). Montréal sera frappé par les compressions chez Pfizer. *Le Devoir*, 31 janvier, cahier C, 3.
- Bielen, F. et Sempels, C. (2004). Proposition d'une échelle de mesure bidimensionnelle du concept d'intangibilité. *Recherche et Applications en Marketing*, 19(3), 21-44.
- Bielen, F. et Sempels, C. (2006). Vers une meilleure compréhension entre l'intangibilité des services et le risque perçu : impact de la connaissance et de l'utilisation. *Revue Française du Marketing*, 206(février), 41-57.

- Blackett, T. et Harrison, T. (2001). Brand medicine: Use and future potential of branding in pharmaceutical markets. *International Journal of Medical Marketing*, 2(1), 33-49.
- Blackwell, T. (2007). New drug rules in line with rest of world: official. *National Post*, 15 novembre, cahier A, 8.
- Blair, M.M. et Wallman, S.M.H. (2001). *Unseen wealth*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Bøkestein, B. (2006). The relation between intellectual capital and intangible assets of pharmaceutical companies. *Journal of Intellectual Capital*, 7(2), 241-253.
- Blumentritt, R. et Johnston, R. (1999). Towards a strategy for knowledge management. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3), 287-300.
- Bolton, R.N. (2004). Invited commentaries on "Evolving to a new dominant logic for marketing". *Journal of Marketing*, 68, 18-27.
- Bontis, N., Keow, C.C.K. et Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysia industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-93.
- Bontis, N., Crossan, M., et Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5), 433-462.
- Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Boring, D., Freimanis, R. et DiDomizio, G. (2001). Companies should look beyond the trademark to devise marketable generic names. *Pharmaceutical Executive*, octobre, 21(10), 72-76.
- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*, In *Handbook of theory and research for the sociology of education*, (p.241-258). New York: Richardson, J.G., Greenwood Press.
- Bourguignon, A. (2005). Management accounting and value creation: the profit and loss of reification. *Critical Perspective on Accounting*, Elsevier, 16, 353-389.

- Bouzane, B. (2008). Health spending hits de dollars 172-billion, outpacing inflation. *National Post*, 14 novembre, A6.
- Bradford, D.W., Kleit, A.N., Nietert, P.J. Steyer, T., McIlwain, T. et Ornstein, S (2006). Marketwatch: How direct-to-consumer television advertising for oostearthritis drugs affects physicians' prescribing behavior. [Version électronique]. *Health Affairs*, 5(5), 1371-1377.
- Brearton, S. (2007). Corporate social responsibility: Beyond the bottomline. *Report on Business*, mars, 51-62.
- Bresnahan, T.F., Brynjolfsson, E. et Hitt, L.M. (2000). Technology, organization, and the demand for skilled labor. In M. Blair et T.A., Kochan, *The new relationship: Human capital in the American corporation* (p.175-178). Brookings.
- Burt, R.S. (2000). Structural holes versus network closure as social capital. [Version électronique]. Manuscrit à être publié. In N. Lin, K.S. Cook, R.S. Burt et A. de Gruyter, *Social capital: Theory and research*.
- Bush, R.P., Underwood, J.H.III et Sherrell, D.L. (2007). Examining the relationship marketing, marketing productivity paradigm: Establishing an agenda for current and future research. *Journal of Relationship Marketing*, 6(2), 9-29.
- Chandon, P. (2004). Innovative marketing strategies after patent expiry: The case of GSK's antibiotic Clamoxyl in France. *International Journal of Medical Marketing*, 4(1), 65-73.
- Chaudhuri, A. et Holbrook, M.B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(avril), 81-93.
- Chen, Z. et Dubinsky, A.J. (2003). A conceptual model of perceived customer value in E-Commerce : A preliminary investigation. *Psychology & Marketing*, 20(4), avril, 323-347.
- CIGREF (2006). *Capital Immatériel, 7 jours pour comprendre*. Paris, septembre. Saisie le 8 juillet 2007, de http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2006/2006-Capital-immateriel-7jours-pour-comprendre-CIGRE F.pdf
- Cohen, G., Kiss, G. et Le Voi, M. (1993). *Memory*. Buckingham: Open University.
- Cole, P. M. (1994). Finding a path through the research maze [Version électronique]. *The Qualitative Report*, 2(1), printemps.

- Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, 94(2), S95-S120.
- Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel*. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Courtemanche, G. (2007). Les rapaces. *Le Devoir*, 17 février, cahier A, 4.
- Cova, B. et Salle, R. (2008). Marketing solutions in accordance with the S-D logic : Co-creating value with customer network actors. *Industrial Marketing Management*, 37, 270-277.
- Crane, D. (2009) Sector in Peril, New financing schemes are needed to maintain health of industry vital to Quebec's future. *The Gazette*, 19 février, B2.
- Crépeau, C. (2008). Au Canada, les dépenses en médicaments ont atteint 27 milliards de dollars en 2007. *L'Actualité Médicale*, 13 juin, 8.
- Cuganesan, S. (2005). Intellectual capital-in-action and value creation. *Journal of Intellectual Capital*, 6(3), 357-373.
- Davenport, T.H., De Long, D.W. et Beers, M.C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, hiver, 39(2), 43-57.
- Davenport, T.H. et Prusack, L. (1997). *Information ecology*. New York: Oxford University Press.
- Davis, H. (2005). *Branded and generic medicines*. Saisie le 3 août 2006, de http://www.netdoctor.co.uk/medicines/brand_generic.htm
- Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, octobre, 58(4), 37-52.
- Decker, S. (2007). Pharmaceuticals: U.S. senator propose limits on settlements. *National Post*, 18 janvier, cahier F, 7.
- Denzin, N.K. (1978). *The research act*. (2^e éd.), New York: McGraw-Hill.
- Desselle, S.P. et Zgarlick, D.P. (2009). *Pharmacy management: Essentials for all practice settings*. (2^e éd.), The McGraw-Hill Companies.
- Diakoulakis, I.E., Georgopoulos, N.B., Koulouriotis, D.E. et Emeris, D.M. (2004). Towards a holistic knowledge management model. *Journal of Knowledge Management*, 8(1), 32-46.

- Dick, B. (2009). *You want to do an action research thesis?* Saisie le 23 août 2009, de <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/art/arthesis.html>
- Dubois, A. et Gadde, L.E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
- Duchaine, G. (2008). Santé, Dépenses sans cesse en hausse. *Le Journal de Montréal*, 14 novembre, 6.
- Dumovic, P. et Knowles, D.T. (2008). Product differentiation for competitive advantage. *Journal of Medical Marketing*, Palgrave Macmillan Ltd 1745-7904, 8(1), 5-8.
- Edvinsson, L., Dvir, R., Roth, N. et Pasher, E. (2004). Innovations : the new unit of analysis in the knowledge era. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 40-58.
- Edvinsson, L. et Malone, M.S. (1997). *Intellectual capital, realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Business.
- Elsen, G.S. (2001). No substitute. *Pharmaceutical Executive*, december, 21(12), 112.
- Erdem, T. et Swait, J. (2004). Brand credibility, brand consideration and choice. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 191-198.
- Ermine, J.L. (1998). *Capter et créer le capital savoir*, In *Réalités Industrielles*. Annales de l'École des Mines. Saisie le 10 mai 2005, de <http://www.mcxapc.org/ateliers/8/ksav.html>
- Eysenck, M.W. et Keane, M.T. (2005). *Cognitive psychology, a student's handbook* (5^e éd.). Taylor & Francis Group, Hove et New York: Psychology Press.
- Felkey, B.G. et Fox, B.I. (2006). *Using the Internet to enhance pharmacy-based patient care services*. *Journal of the American Pharmaceutical Association*. Saisie le 7 septembre 2006, de <http://www.medscape.com/viewarticle/406722>
- Finn, B.M. et Sutherland, C.F. (2004). The pharmaceutical industry: Where it is, how it got there, where it needs to go, how to get there. *International Journal of Medical Marketing*, 4(4), 361-369.
- Forget, D. (2007). *Un leadership menacé*. *Commerce*, collection prestige, avril, 8-14.
- Forsyth, K. (2004). Content management: A prerequisite to marketing and sales effectiveness. *International Journal of Medical Marketing*, 4(3), 228-234.

- Gagné, S. (2007). Un régime plus accessible mais plus coûteux. *Commerce*, collection prestige, avril, 21.
- Gaither, C.A., Kirking, D.M., Ascione, F.J. et Welage, L.S. (2001). Consumers' views on generic medications. *Journal of American Pharmaceutical Association*, 41(5), 729-736.
- Gandey, C. (2007). *Drug costs pushing companies to abandon promising therapies*. Medscape Medical News 2007, 23 mars. Saisie le 4 avril 2007, de <http://www.medscape.com>
- Garnier, E. (2007). La nouvelle Politique du médicament, éléments intéressants à surveiller. *Le Médecin Du Québec*, 42(3), mars, 1-2.
- Gauthier, B. (1998). *Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données*. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Girod-Séville, M. et Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, (p.21-41). Paris : Dunod.
- Glass, G. et Worrell, C.J. (2005). Who's afraid of authorized generics? *Pharmaceutical Executive*, octobre, 64-70.
- Gloet, M. et Berrell, M. (2003). The dual paradigm of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 78-89.
- Gobé, M. (2001). *Emotional branding*. New York: Allworth Press.
- Goldman, A.I. (1986). *Epistemology and cognition*. Cambridge, Massachusetts and London, England: Harvard Business Press.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Greenwood, J. (2007). Apotex's jagged little pills. *National Post*, 29 janvier, cahier F, 1-3.
- Greenwood, D.J. et Levine, M. (1998). *Introduction to action research*. Thousand Oaks, London et New Delhi: Sage Publications.
- Grove, S.J., John, J. et Fisk, R.P. (2006). Back to the future. In Jagdish N. Sheth et Rajendra S. Sisodia (éd.), *Does marketing need reform? Fresh perspectives on the future* (p.306-311). New York, Angleterre: M.E.Sharpe.

- Grenier, C. et Josserand, E. (2003). Recherches sur le contenu et Recherches sur le Processus. In *Méthodes de Recherche en Management*. Paris : Dunod.
- Grundstein, M. (2000). *GAMETH: un cadre méthodologique pour repérer les connaissances cruciales pour l'entreprise*. Communication présentée lors du 10^{ème} Congrès International de l'AFAV, novembre 2000. Saisie le 29 mai 2005, de <http://www.ebiz.int-evry.fr/km/refs/article2.pdf>.
- Gu, F. et Lev, B. (2004). The information content of royalty income. *Accounting Horizons*, 8(1), mars, 1-12.
- Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N.K. Denzin et Y.S. Lincoln, *Handbook of qualitative research*, (p. 105-117). Sage Publications.
- Gummesson, E. (2004). Service provision calls for partners instead of parties. In *Invited Commentaries on Evolving to a New Dominant Logic*. *Journal of Marketing*, janvier, 68(1), 20-21.
- Gummesson, E. (2003). All research is interpretive. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6/7), 482-492.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management*. Sage Publications.
- Gummesson, E. (1995). Relationship marketing: Its role in the service economy. In *Understanding services management*, William J. Glynn et James G., Barnes, éditeurs, (p. 244-268). New York: John Wiley & Sons.
- Guthrie, J., Johanson, U. Bukh, P.N. et Sánchez, P. (2003). Intangibles and the transparent enterprise: New strands of knowledge. *Journal of Intellectual Capital*, 4(4), 429-440.
- Hall, J. (2008). Le pharmacists prescribe, Ontario told. *Toronto Star*, 20 novembre, A1- A2.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.
- Hamel, G. et Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Harris, B.F. et Strang, R.A. (1985). Marketing strategies in the age of generics. *Journal of Marketing*, 49(pre-1986), 70-81.

- Hayes, J.R. (1978). *Cognitive psychology*. Homewood, Illinois et Georgetown, Ontario: The Dorsey Press.
- Hirschler, B. (2007). *Big pharma shrinks as slowdown forces cuts*. Reuters Health Information. Saisie le 6 janvier 2008, de <http://www.medscape.Com/viewarticle/567477>
- Hlady-Rispal, M. (2002). Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas. *Revue Française de Gestion*, 127 (janvier-février), 61-70.
- Hlady-Rispal, M. (2000). *La Méthode des cas*. De Boeck: Université.
- Hoffman, J.M., Shah, N.D., Vermeulen, L.C., Schumock, G.T., Grim, P., Hunkler, R.J. et Hontz, K.M. (2007). Projecting future drug expenditures – 2007. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 64(3), 298-314.
- Holmer, A.F. (2001). Check the numbers. *Pharmaceutical Executive*, octobre, 21(10), 18-19.
- Houle, L. (2008). *L'adoption d'une innovation technopédagogique par une communauté enseignante universitaire*. Thèse de doctorat présentée à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke, Université de Sherbrooke.
- Huberman, A.M. et Miles, M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : De Boeck-Wesmael.
- Hudson, W. (1993), *Intellectual Capital: How to build it, enhance it, use it*. New York: John Wiley.
- Hunt, S.D. et Madhavaram, S. (2006). The service-dominant logic of marketing. In Robert F. Lusch et Stepen L. Vargo (éd.), *The service-dominant logic of marketing, dialog, debate and directions* (67-84), New York et Angleterre: M.E.Sharpe.
- Hunt, S.D. (2006). On reforming marketing. In J.N. Sheth et R.S. Sisodia (éd.), *Does marketing need reform?* (p.69-77). M.E.Sharpe.
- Huselid, M.A., Becker, B.E. et Beatty, R.W. (2005). *The workforce scorecard, managing human capital to execute strategy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Jackson, M. (2006). Pharmacy management methods in Canada, including lower-cost therapy for heartburn. *Journal of Managed Care Pharmacy*, 12(5), 398-401.

- Jacob, R. et Pariat, L. (2000). *Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21^e siècle*. Institut de recherche sur les PME, UQTR, Cefrio.
- Johannessen, J.A., Olsen, B. Et Olaisen, J. (2005). Intellectual capital as a holistic management philosophy: a theoretical perspective. *International Journal of information Management*, 25, 151-171.
- Johnson, M.D., Herrmann, A. et Huber, F. (2006). The evolution of loyalty intentions. *Journal of Marketing*, 70(avril), 122-132.
- Joia, L.A. (2004). Are frequent customers always a company's intangible asset? *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 586-601.
- Joia, L.A. (2000). Measuring intangible corporate assets linking business strategy with intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 68-84.
- Kak, A. (2002). Sustainable competitive advantage with core competence: A review. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 3(4), décembre, 23-38.
- Kapferer, J.N. (2004). *Strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. Lodon: Kogan Page.
- Kapferer, J.N. (1997). Marque et médicaments: le poids de la marque dans la prescription médicale. *Revue Française de Marketing*, 165, 43-51.
- Kapferer, J.N. (1992). *The new strategic brand management new approaches to creating and evaluating brand equity*. Lodon: Kogan Page.
- Kapferer, J-N et Laurent, G. (1989). *La sensibilité à la marque*, In J-N. Kapferer et J-C., Toenig, *La marque*, (p.93-124). Paris : McGraw Hill.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (2007). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif* (6^e éd.). Éditions d'Organisation. Paris : Groupe Eyrolles.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (2006). *Le tableau de bord prospectif* (4^e éd.). Éditions d'Organisation, Paris : Groupe Eyrolles.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (2006). *Alignment, using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.

- Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10-17.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (1996). *Translate strategy into action, the balanced scorecard*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Keller, K.L. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (3^e éd.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Keller, K.L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (2^e éd.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Keller, K.L. (1998). *The new strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, January, 57(1), 1-22.
- Kenreigh, C.A. et Wagner, L.T. (2006). Viewpoint: Generics for first prescription fill can save money [Version électronique]. *Medscape Pharmacists*, 8(2), 27 juillet.
- Kirking, D.M., Gaither, C.A., Ascione, F.J. et Welage, L.S. (2001). Pharmacists' individual and organizational views on generic medications. *Journal of American Pharmaceutical Association*, 41(5), 723-728.
- Klaila, D. et Hall, L. (2000). Using intellectual assets as a success strategy. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 47-63.
- Knapp, D. (2001). Building and maintaining genuine brands in the world of medicine. *International Journal of Medical Marketing*, 1(4), 289-298.
- Korchia, M. (2001). Associations à la marque : leurs effets sur trois construits. [Version électronique]. *Actes du 17^e congrès international de l'Association Française du Marketing*, Deauville, mai 2001.
- Kotler, P. et Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand management*. Berlin: Springer.
- Kotler, P. (1994). *Marketing management* (8^e éd.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Kuhn, T. (1970). *The structure of revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.

- Lambert, D.M. et García-Dastugue, S.J. (2006). Cross-functional business processes for the implementation of service-dominant logic. In Robert F. Lusch et Stephen L. Vargo, (éd.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions* (150-165). New York et Angleterre : M.E.Sharpe.
- Lacoursière, A. (2009). Médicaments génériques, un choix économique pour la société. *La Presse*, 18 février, A18.
- Lacoursière, A. (2009). Médicaments génériques, Un choix économique pour la société. *Le Quotidien*, 18 février, 29.
- Lacoursière, A. (2009). Médicaments génériques, des grosses économies pour le Québec. *Le Nouvelliste*, 18 février, 13.
- Lacoursière, A. (2009). Médicaments génériques, des grosses économies pour le Québec. *La Tribune*, 18 février, 8.
- La Direction des communications du ministère de la santé et des services sociaux du Québec (2007). *La Politique du médicament du Québec*. [Version électronique]. Gouvernement du Québec, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2007 et Bibliothèque et Archives Canada.
- Lai, A.W. (1995). Consumer values, product benefits and customer value : A consumption behavior approach. *Advances in Consumer Research*, 22, 381-388.
- Lamons, B. (2005). *The case for B2B branding*. Ohio: Thomson Higher Education.
- Lapierre, J. (2000). Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), 122-140.
- Laroche, M., McDougall G.H.G., Bergeron, J. et Yang, Z. (2004). Exploring how intangibility affects perceived risk. *Journal of Services Research*, 6(4), 373-389.
- Laroche, M., Bergeron, J. et Goutaland, C. (2003). How intangibility affects perceived risk: the moderating role of knowledge and involvement. *Journal of Services Marketing*, 17(2), 122-140.
- Lavergne, R. (2007). *Quel est l'impact des capitaux intangibles endogènes sur le capital de marque d'une entreprise de médicaments génériques?* Rapport de résidence, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, 5 septembre.

- Lavergne, R. et Earl, R. (2006). Knowledge management: A value creation perspective. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict (AOCCC)*, Whitney Press Inc., 10(2), 43-60.
- Lavoie, L., Marquis, D. et Laurin, P. (2003). *La recherche-action : théorie et pratique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Leblanc, C. (2008). Couper un tiers des dépenses en médicaments: c'est possible! *Le Journal de L'Assurance*, Mai, 14-17.
- Leduc, C. (2008). Droit de propriété : les pharmaciens doivent le défendre. *L'Actualité pharmaceutique*, juillet, 9-10.
- Lemon, K.N., Rust, R.T. et Zeithaml, V.A. (2001). What drives customer equity. *Marketing Management*, 10(1), printemps, 20-25.
- Leone, R.P., Rao, V.R., Keller, K.L., Luo, A.M., McAlister, L. et Srivastava, R. (2006). Linking brand equity to customer equity. *Journal of Service Research*, 9(2), novembre, 125-138.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G. et Boutin, G. (1997). *La recherche qualitative, fondements et pratiques*. Paris et Bruxelles : De Boeck Université.
- Leuthesser, I. (1988). Defining, measuring and managing brand equity. Marketing Science Institute, Report no 88-104, Cambridge, MA. In J.N., Kapferer (2004). *The new strategic brand management creating and sustaining brand equity long term*. London and Sterling, VA: Kogan Page.
- Lev, B. et Daum, J.H. (2004). The dominance of intangible assets: consequences for enterprise management and corporate reporting. *Measuring Business Excellence*, 8(1), 6-17.
- Lev, B. (2002). Rethinking accounting. *Financial Executive*. Morristown: 18(2), mars-avril, 34-39.
- Liebowitz, J. (2004). Getting the most out of your organization's knowledge management. *Competitive Intelligence Magazine*, Washington, 7(5), septembre-octobre, 27.
- Lilien, G.L. (2006). *Marketing, a tale of two cities*. In Jagdish N. Sheth et Rajendra S. Sisodia éd. (p.248-251). New York, Angleterre: M.E.Sharpe.
- Lin, N. (1999). Social networks and status attainment. *Annual Review of Sociology*, Palo Alto, 25, 467-487.

- Liu, T.L. (2005). Impacts on improvement of organisational synthetic value caused by social network relationship. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, mars, 6(1), 102-109.
- Loew, R., Bleimann, U. et Walsh, P. (2004). Knowledge broker network based on communication between humans. *Campus-Wide Information Systems*, 21(5), 185-190.
- Lusch, R.F. et Vargo, S.L (2006). Service Dominant Logic : reactions, reflections and refinements. [Version électronique]. *Marketing Theory*, 6(3), 281-288.
- Lusch, R.F. et Vargo, S.L (2006). *The service-dominant logic of marketing : Dialog, debate, and directions*. Robert F. Lusch et Stephen L. Vargo, éd., New York et Angleterre: M.E.Sharpe.
- Madden, T.J., Fehle, F. et Fournier, S.M. (2002). Brands matter: An empirical demonstration of the creation of shareholder value through brands. [Version électronique]. Cambridge, Massachusetts : *Harvard Business School*, Division of Research, c2002, 2(98), 1-30.
- Maillard, R. (2007). Cocktail explosif. *Protégez-vous*, février, 28-30.
- Marshall, H. (2007). *Branded and generic medicines*. 28 mars. Saisie le 26 novembre 2008, de http://www.netdoctor.co.uk/medicines/brand_generic.htm
- Marr, B., Gupta, O., Pike, S. et Roos, G. (2003). Intellectual capital and knowledge management effectiveness. *Management Decision*, 41(8), 771-781.
- Marshall, C. et Rossman, G.B. (1990). *Designing qualitative research*. Sage Publications.
- Masson, A. et Rubin, P.H. (1985). Matching prescriptions drugs and consumers: The benefit of direct advertising. *New England Journal of Medicine*, 313, 8, 513-515.
- Mathwick, C., Malhotra, N. et Rigdon, E. (2001). Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment. *Journal of Retailing*, 77(1), printemps, 39-56.
- Matkin, M.W. (2001). *La cognition*. Traduction de la 4e éd. Américaine par Alain Brossard, Paris et Bruxelles : De Boeck Université.
- Mavridis, D.G. (2005). Intellectual capital performance determinants and globalization status of Greek listed firms. *Journal of Intellectual Capital*, 6(1), 127-140.

- Maxwell, J.A. (1997). Designing a qualitative study. In Bickman et D.T. Rog, *Handbook of applied social research methods*, (p. 69-100). Sage Publications.
- McCormick, D. (2005). The pipeline crisis. *Pharmaceutical Technology*. 29(1), janvier, 16.
- Meilich, O. (2005). Are formalization and human asset specificity mutually exclusive? –A Learning Bureaucracy Perspective. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, mars, 6(1), 161-169.
- Mercure, P. (2007). Les génériques gagnent le Québec. *La Presse*, 18 janvier, cahier A, 12.
- Mercure, P. (2007). La fin des médicaments-vedettes? *La Presse*, 18 janvier, cahier A, 12.
- Meredith, P. (2003). Bioequivalence and other unresolved issues in generic drug substitution. *Clinical Therapeutics*, 25(11), novembre, 2875-2890.
- Mesnier, P.M. et Missotte, P. (2003). *La recherche-action. Une autre manière de chercher, se former transformer*. Paris : Éditions L'Harmattan.
- Meyer-Waarden, L. (2002). *Les sources d'efficacité des programmes de fidélisation – Une étude empirique sur la base d'un panel de single source*. Thèse de doctorat, Académie de Bordeaux, Université de Pau et des Pays de l'Adour – IAE.
- Meyer-Waarden, L. et Benavent, C. (2002). The impact of loyalty programmes on repeat purchase behaviour. *Journal of Marketing Management*, Westburn Publishers, 1-28.
- Michalska, J. (2005). The usage of the balanced scorecard for the estimation of the entreprises'effectiveness. *Journal of Materials Processing Technology*, 162-163, 751-758.
- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 80(janvier), 99-105.
- Mooney, B. (2008). Années douloureuses pour les pharmaceutiques. *Les Affaires*, 19 janvier, 45.
- Morin, V. (2006). Un nouveau rôle pour les pharmaciens. *Découvrir*, mai-juin, 51.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris, éd.ESF.

- Moss, G. et Schuiling, I. (2004). A brand logic for pharma? A possible strategy based on FMCG experience. *International Journal of Medical Marketing*, 4(1), 55-62.
- Moss, G.D. (2007). Pharmaceuticals – *Where's the brand logic? Branding lessons and strategies*. The Haworth Press Inc.
- Moss, G.D. (2007). What can the pharmaceutical world learn from consumer branding practice? *Journal of Medical Marketing*, Palgrave Macmillan Ltd 1745-7904, 7(4), 315-320.
- Moss, G.D. (2001). Pharmaceutical brands: Do they really exist? *International Journal of Medical Marketing*, 2(1), 23-32.
- Nahapiet, J. et Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organization advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Neuman, W.L. (2006). *Social research methods*. (6^e éd), Pearson Education.
- Neumeier, M. (2003). *The brand gap*. new riders publishing. California: Berkeley.
- Niven, P.R. (2006). *Balanced scorecard step-by-step, maximizing performance and maintaining results* (2^e éd.). New Jersey: John Wiley & Son, Hoboken.
- Nonaka, I., Toyama, R. et Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, Oxford, 9(1), mars, 1-20.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- O'Brien, R. (1998). *An overview of the methodological approach of action research*. Saisie le 17 octobre 2006, de <http://www.web.net/~robrien/papers/arfinal.html>.
- Oliver, R.L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Olve, N.G., Roy, J. et Wetter, M. (1999). *A practical guide to using the balanced scorecard-performance drivers*. Chichester : John Wiley & Son.

- Oubrich, M. (2003). Processus d'intelligence économique: transformer l'information en connaissance. Saisie le 5 décembre 2005, de <http://www.aim2003.iut2.upmf-grenoble.fr/Communications/OUBRICH.rtf>
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, 23, 147-180.
- Patton, M.A. (2002). *Qualitative research & education methods*. Sage Publications.
- Petty, R. et Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review, measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155-176.
- Pettypiece, S. (2007). Generic cholesterol drug knocks Merck profits. *National Post*, 31 janvier, cahier F, 18.
- Pettypiece, S. (2007). Pfizer to promote inhaler via TV ads. *National Post*, 23 février, cahier F, 13.
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. In, J. Poupart, J.P. Deslauriers, L. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A.P. Pires, *La recherche qualitative* Gaëtan Morin éditeur.
- Polastro, E.T. (2003). Creating value through effective drug substance sourcing. *Contract Pharma*, 5(8), octobre, 48-62.
- Porter, M. (1999). *L'Avantage concurrentiel*. Paris : Dunod.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press.
- Prahalad, C.K. et Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition, co-creating unique value with customers*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K. et Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78(1), janvier-février, 79-87.
- Prašnikar, J. et Škerlj, T. (2005). New product development process and time-to-market in the generic pharmaceutical industry. *Industrial Marketing Management*, 35(juillet), 690-702.
- Prescrire, La Revue (2002). *Redresser le cap de la politique du médicament*. 22(232), octobre, 703-706.

- Preskill, H. et Torres, R.T. (1998). *Evaluative inquiry for learning in organizations*. Thousand Oaks, London et New Delhi : Sage Publications.
- Presse canadienne (2009). La RAMQ épargne 23 M \$ sur les médicaments génériques. *Le Soleil*, 19 février, 14.
- Presse canadienne (2008). Médicaments génériques, Encore le double des prix américains. *La Voix de l'Est*, 10, et *Le Nouvelliste*, 16, 17 juin.
- Presse canadienne (2008). Consommation de Médicaments génériques, le Canada arrive au deuxième rang. *Le Soleil*, 30 juin, 17.
- Presse canadienne (2007). Médicaments canadiens aux États-Unis : Ottawa veut protéger ses réserves. *Le Soleil*, 26 janvier, 10.
- Presse canadienne (2007). Cyberpharmacies, Baisse des ventes vers les États-Unis. *Le Journal de Québec*, 25 mars, 51.
- Prévost, P. (2005). Les fondements de la recherche en gestion. In P. Prévost, *Recueil de lectures*, DBA 840 Méthodologie de la recherche appliquée, Faculté d'Administration, Université de Sherbrooke, hiver.
- Prévost, P. (1996). *L'intervention support à la recherché en gestion* (document de travail). Faculté d'Administration, Université de Sherbrooke.
- Prévost, P. (1983). *Le diagnostic-intervention : la méthode des systèmes souples et la recherché-action*. Laboratoire d'étude et d'économie régionale, Université du Québec à Chicoutimi.
- Priest, L. (2008). Record costs threaten Canada's picture of health. *The Globe and Mail*, 14 novembre, A14.
- Putman, R.D. (1993). *Making democracy work : civic tradition on modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Quilligan, L. (2006). Intangible assets identification and valuation under IFRS 3. *Accountancy Ireland*, juin, 38(3), 10-12.
- Ramsay, C.A. (2007). Politique du médicament : peut-il y avoir consensus ? *Les Affaires*, 27 janvier, 52.
- Rao, V.R., Agarwal, M.K. et Dahlhoff, D. (2004). How is manifest branding strategy related to the intangible value of a corporation, *Journal of Marketing*, 68(octobre), 126-141.

- Rehne, J. et Møldrup, C. (2008). Dane's awareness of an attitude towards direct-to-consumer advertising (DTC-A) of prescription drugs: A quantitative survey of 3,000 respondents. *Journal of Medical Marketing*, Palgrave Macmillan Ltd 1745-7904, 8(1), 31-38.
- Ries, A. et Ries, L. (2002). *The 22 immutable laws of branding*. New York: Harper Collins Publishers Inc.
- Robson, C. (2003). *Real world research*. (2^e éd), Blackwell Publishing.
- Rodov, I. et Leliaert, P. (2002). FIMIAM: Financial method of intangible assets measurement. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 323-336.
- Rogers, B. (2008). Contract sales organisations: Making the transition from tactical resource to strategic partnering. *Journal of Medical Marketing*, Londres : janvier, 8(1), 39-47.
- Roos, G., Roos, J., Edvinsson, L. et Dragonetti, N.C. (1997). *Intellectual capital – Navigating in the new business landscape*. New York: New York University Press.
- Russ, D. et Darling, J. (2000). Relationship capital. *Executive Excellence*, 17(5), mai, 14.
- Saint-Arnaud, P. (2006). 25 milliards en médicaments. *La Presse*, jeudi 11 mai, cahier A, 4.
- Schuilng, I. et Moss, G. (2004). How different are strategies in the pharmaceutical industry and the fast-moving consumer goods sector? *Brand Management*, 11(5), 366-390.
- Semelman, S. (2007). Expert panel debates bill 102. *Canadian Healthcare*, février, 31.
- Sheth, J.N. et Sisodia, R.S. (2006). *Does marketing need reform? Fresh perspectives on the future*. Jagdish N. Sheth et Rajendra S. Sisodia éd., New York, Angleterre: M.E.Sharpe.
- Seufert, A., Bach, A. et von Krogh, G. (1999). Knowledge networks: Linking knowledge management in business strategy. Centre de recherche, Institute of Management, Université de St.Gallen. Saisie le 10 mai 2005, de http://verdi.unisq.ch/org/iwi/iwi_pub.nsf
- Sheldrake, R. (1997). Society, spirit & ritual: Morphic Resonance and the collective Unconscious. *Psychological Perspectives*, automne, 18(2), 320-331.

- Srivastava, R.K., Fahey, L. et Christensen, H.K. (2001). The resource-based view and marketing : The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 777-802.
- Srivastava, R.K., Shervani, T.A. et Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, 63, 168-179.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual capital : The new wealth of organizations*. New York: Doubleday/Currency.
- St-Onge, J.C. (2006). *Les Dérives de l'industrie de la santé*. Les Éditions Écosociété.
- Sveiby, K.E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, Bradford, 2(4), 344-359.
- Sveiby, K.E. (1997). *The new organizational wealth – Managing and measuring knowledge-based asset*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Swamy, K. (2004). Does non-inclusion of intangible asset values lead to distortion of financial statements and mislead judicious financial decision making? Focus on environmental accounting and estimation of knowledge capital values. *Journal of Financial Management & Analysis*, January-June, 17(1), 77-91.
- Swart, J. (2006). Intellectual capital: disentangling an enigmatic concept. *Journal of Intellectual Capital*, 7(2), 136-159.
- Symm, B., Averitt, M., Forjuoh, S. N. et Preece, C. (2006). Effects of using free sample medications on the prescribing practices of family physicians [Version électronique]. *American Board of Family Medicine*, 19(5), 443-449.
- Teece, D.J. (2000). *Managing intellectual capital*. Oxford, UK : Oxford University Press.
- The Advantage Group International (2009). *Pharmacy Track 2009 Canada Report*. August.
- Thiétart, R.A. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.
- Thorsell, W. (2007). The anxiety industry thrives on the news and drug ads. *The Globe and Mail*, 29 janvier, cahier A, 13.
- Tootelian, D.H., Gaedeke, R.M. et Schlacter, J. (1988). Branded versus generic prescription drugs: Perceptions of risk, efficacy, safety, and value. *Journal of Healthcare Marketing*, 8(3), septembre, 26-29.

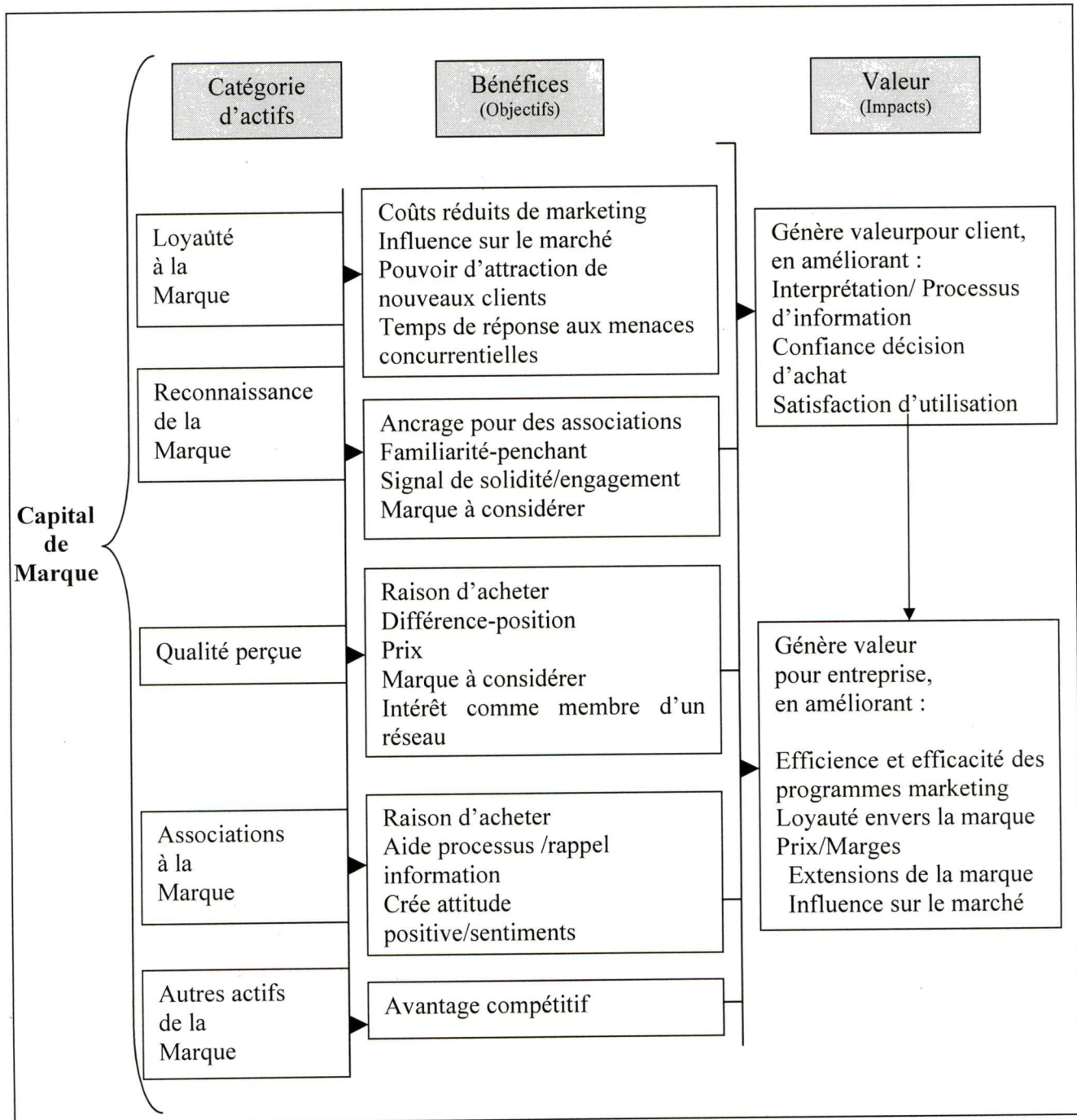
- Ulrich, D. et Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business School Press.
- Varela, F., Thompson, E. et Rosh, E. (1993). *L'inscription corporelle de l'esprit : sciences cognitives et expérience humaine*. Paris: Seuil.
- Vargo, S.L. (2008). Customer integration and value creation: Paradigmatic traps and perspectives. *Journal of Service Research*, 11(2), novembre, 211-215.
- Vargo, S.L. et Lusch, R.F. (2008). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37, 254-259.
- Vargo, S.L. et Lusch, R.F. (2006). *Evolving to a new dominant logic for marketing, executive summary*. American Marketing Association. Saisie le 30 septembre 2006, de <http://www.marketingpower.com/content19414.php#>.
- Vargo, S.L. et Lusch, R.F. (2004). The four service marketing myths, remnants of a googs-based, manufacturing model. *Journal of Service Research*, 6(4), mai, 324-335.
- Vargo, S.L. et Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, janvier, 1-17.
- Viet Ngo, L. et O'Cass, A. (2009). Creating value offerings via operant resource-based capabilities. *Industrial Marketing Management*, 38, 45-59.
- Von Glaserfelt, E. (1988). *The construction of knowledge, contributions to conceptual semantics*. Salinas, California: Intersystems Publications.
- Von Krogh G. et Roos, J. (1995). *Organizational epistemology*. New York: MacMillan Press : Londres et St. Martin's Press.
- Von Krogh, G., Roos, J. et Slocum, K. (1994). An essay on corporate epistemology. *Strategic Management Journal*, 15(été), 53-71.
- Walliser, E. (2001). *La mesure comptable des marques*. Paris : Librairie Vuibert.
- Wang, Y. et Zhou, S. (1999). Pilot trial for the assessment of relative bioavailability in generic drug product development: Statistical power. *Journal of Biopharmaceutical Statistics*, 9(1), 179-187.
- Welage, L.S., Kirking, D.M., Ascione, F.J. et Gaither, C.A. (2001). Understanding the scientific issues embedded in the generic drug approval process. *Journal of American Pharmaceutical Association*, 41(6), 856-867.

- Wilson, W., Ouyang, M., Rinehart, S.M. et Grant, E.S. (2004). *Brand equity in the drinkin'box market. Canadian vs. American*. Saisie le 10 août 2007, de http://www.lib.unb.ca/Texts/JCIM/bin/get.cgi?directory=vol7_2/&filename=wilson.htm
- Wind, Y.J. (2006). Challenging the mental models of marketing. In Jagdish N. Sheth et Rajendra S. Sisodia (éd.), *Does marketing need reform? Fresh perspectives on the future* (91-104). New York, Angleterre: M.E.Sharpe.
- Wolfe, D.B. (2006). Marketing to the new customer majority. In J.N. Sheth et R.S. Sisodia (éd.), *Does marketing need reform?* (p.166-171), M.E.Sharpe.
- Wonacott, P. (2007). Le retour des cerveaux dans les pharmaceutiques. *The Wall Street Journal*. In *Le Journal de Montréal*, 9 mars, 32-35.
- Woodruff, R.B. (1997). Customer Value : The next source for competitive advantage, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.
- Youndt, M.A. et Snell, S.A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, XVI(3), automne, 337-360.
- Zander , U. et Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities : An empirical test. *Organization Science*, 6(1), février, 76-92.
- Zarowitz, B.J., Muma, B., Coggan, P., Davis, G. et Barkley, G.L. (2001). Managing the pharmaceutical industry-health system interface. *The Annals of Pharmacotherapy*, 35(décembre), 1661-1668.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. et Berry, L.L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49(printemps), 33-46.
- Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), juillet, 2-22.

ANNEXE A

MODÈLE DU CAPITAL DE MARQUE D'AAKER (1996)

Figure 15
Comment le capital de marque génère de la valeur



ANNEXE B

RECENSION DE LA LITTÉRATURE RELATIVE AU CAPITAL INTELLECTUEL

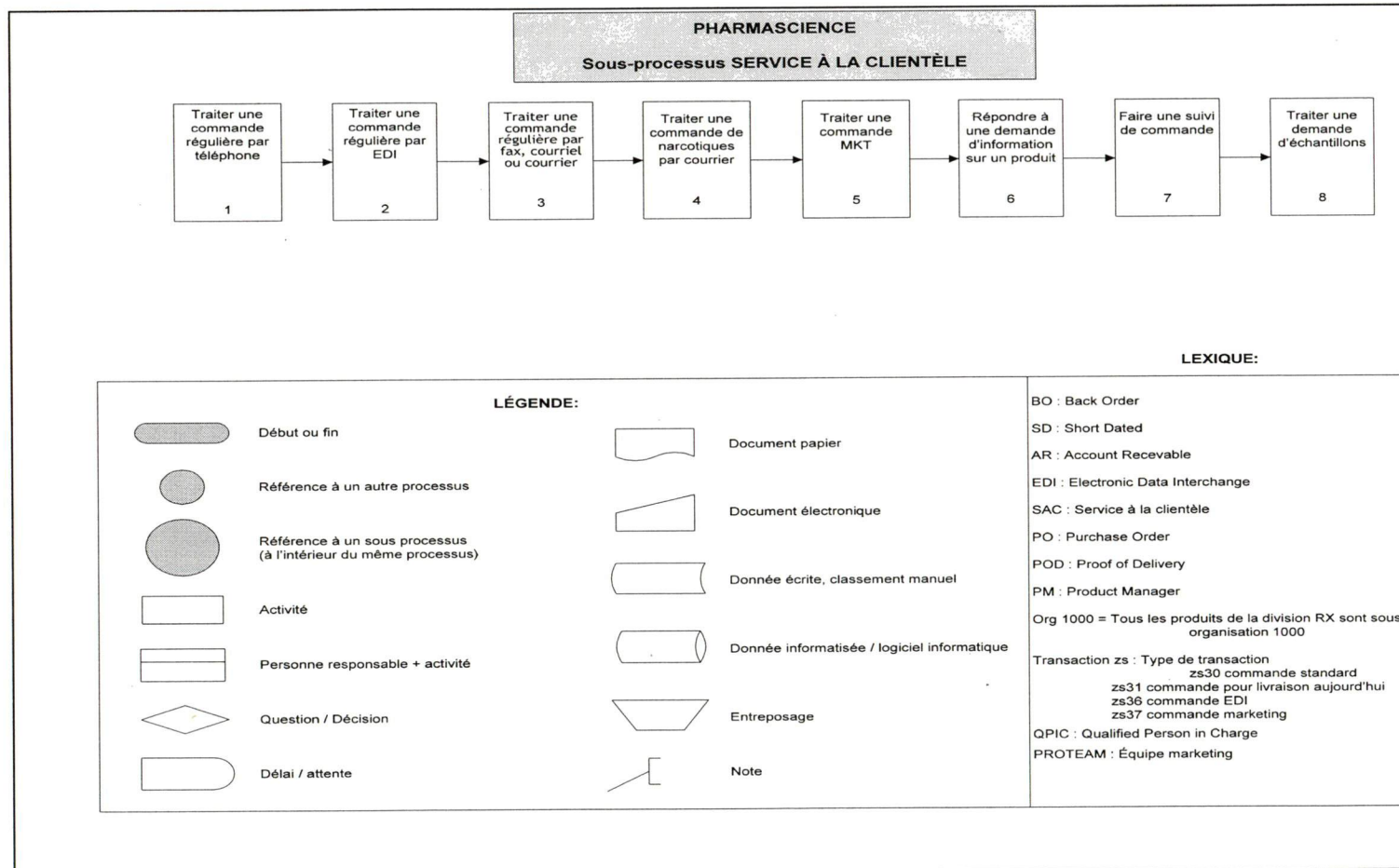
Tableau 37
Recension de la littérature relative au concept de capital intellectuel (CI)

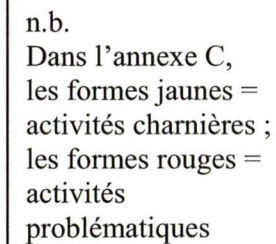
Auteur(s)	Nature du Support	Contribution		Approche	Résumé
		théorique	empirique		
Allee, V. (1999).	Revue Spécialisée en gestion des connaissances	X descriptif		Économique	L'auteur fait valoir le changement de paradigme que nécessite la gestion des intangibles et du savoir. En effet, alors que la valeur d'un actif décroît dans le temps, le savoir suit une courbe inverse de plus-value à l'usage. Le concept de chaîne de valeur devient un réseau dynamique complexe de création de valeur où le mot valeur correspond à ce qui est utile et désirable et, donc, monnayable.
Allee, V. (2000).	Revue Spécialisée en Capital intellectuel	X revue des concepts; descriptif et prescriptif		Économique	L'auteur fait un plaidoyer en faveur d'une redéfinition et élargissement du concept de CI et de création de valeur. Dans un contexte où les frontières et rôles de l'organisation doivent être redéfinis elle suggère que soient incluses, dans le CI, les contributions de l'organisation comme bon citoyen et pour la protection de l'environnement.
Bontis, N. <i>et al.</i> (2000).	Revue Spécialisée en Capital intellectuel		X Descriptif/ normatif	Stratégique	Par le biais d'une étude de cas, l'auteur établit les interrelations entre trois éléments du capital intellectuel : le capital humain, le capital structurel et le capital client. Il démontre que le CI est important, peu importe le type d'industrie et qu'il a une plus grande influence sur la façon dont une organisation devrait être structurée dans les industries autres que le service.
Grundstein, M. (2000)	Site Internet/conférence scientifique en Management stratégique	X cadre conceptuel Prescriptif		Stratégique	L'auteur propose une méthode de diagnostic des connaissances organisationnelles. Il effectue une révision des concepts relatifs à la capitalisation des connaissances de l'organisation et propose un cadre directeur désigné GAMETH (Global Analysis Methodology). Celui-ci vise à identifier, localiser, caractériser, estimer la valeur des connaissances.

Diakoulakis, I.E. <i>et al.</i> , 2004	Revue Spécialisée en gestion	X Revue de littérature et Cadre conceptuel Prescriptif		Stratégique	Suite à une analyse de tous les types de conversion du savoir tacite en savoir explicite, cette conversion étant un rôle critique de la GCo, les auteurs proposent un cadre conceptuel intégrant l'ensemble des processus de gestion des connaissances et en établissant entre eux les relations positives de causes à effets. L'objectif ultime de ce cadre est de servir de base stratégique pour le développement des activités de gestion favorisant la création de CI.
Joia, L.A. (2004)	Revue Spécialisée en Capital intellectuel	X Modèle théorique; descriptif et prescriptif	X	Économique	À partir d'une étude de cas, l'auteur effectue une revue de littérature relative à l'estimation de la valeur des actifs intangibles d'une organisation. Il suggère une façon d'apprécier les actifs intangibles en considérant, de façon indépendante l'influence de chacun sur le CI.

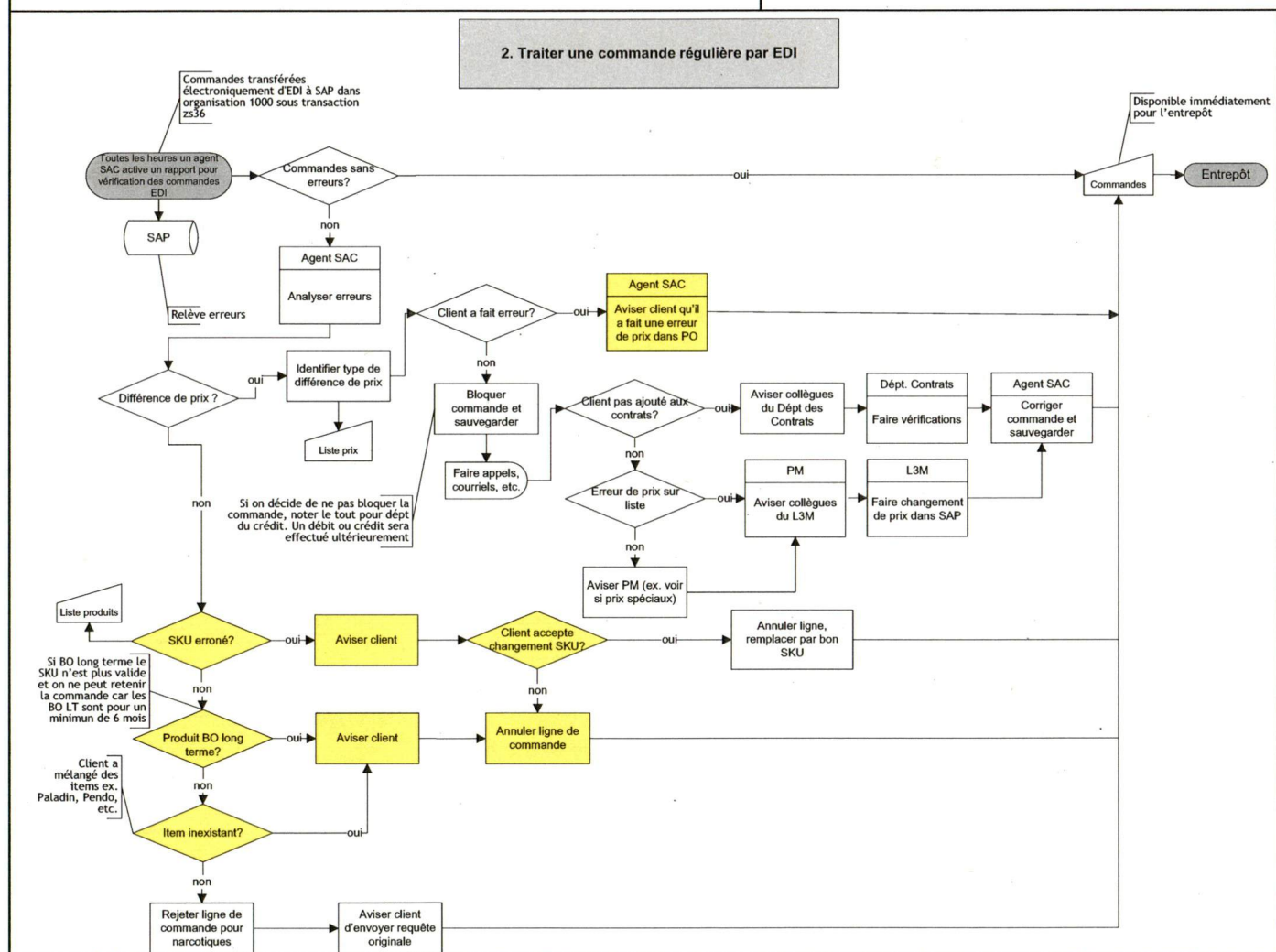
ANNEXE C

SCHÉMATISATION DU SOUS-PROCESSUS SERVICE À LA CLIENTÈLE DE PHARMASCIENCE

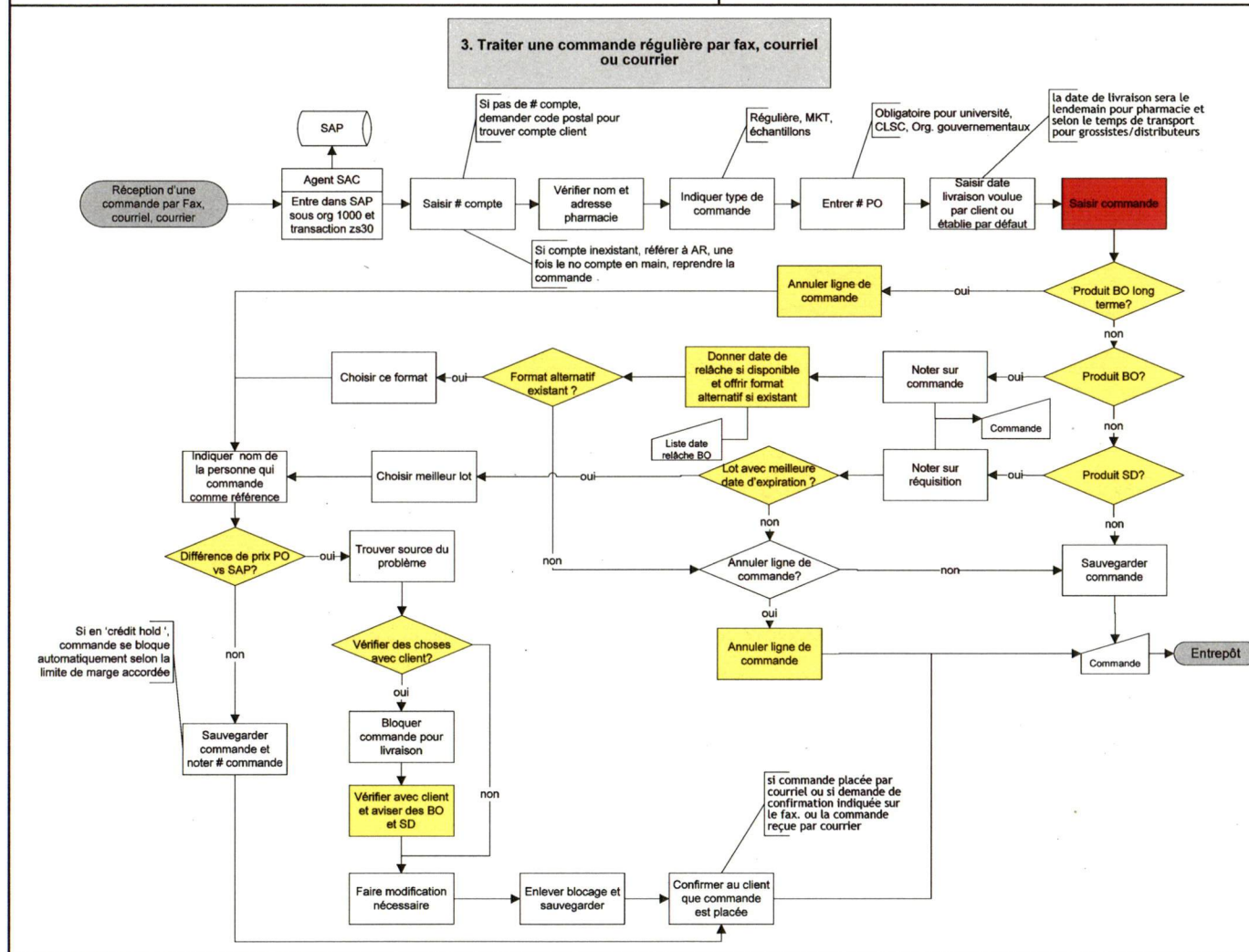




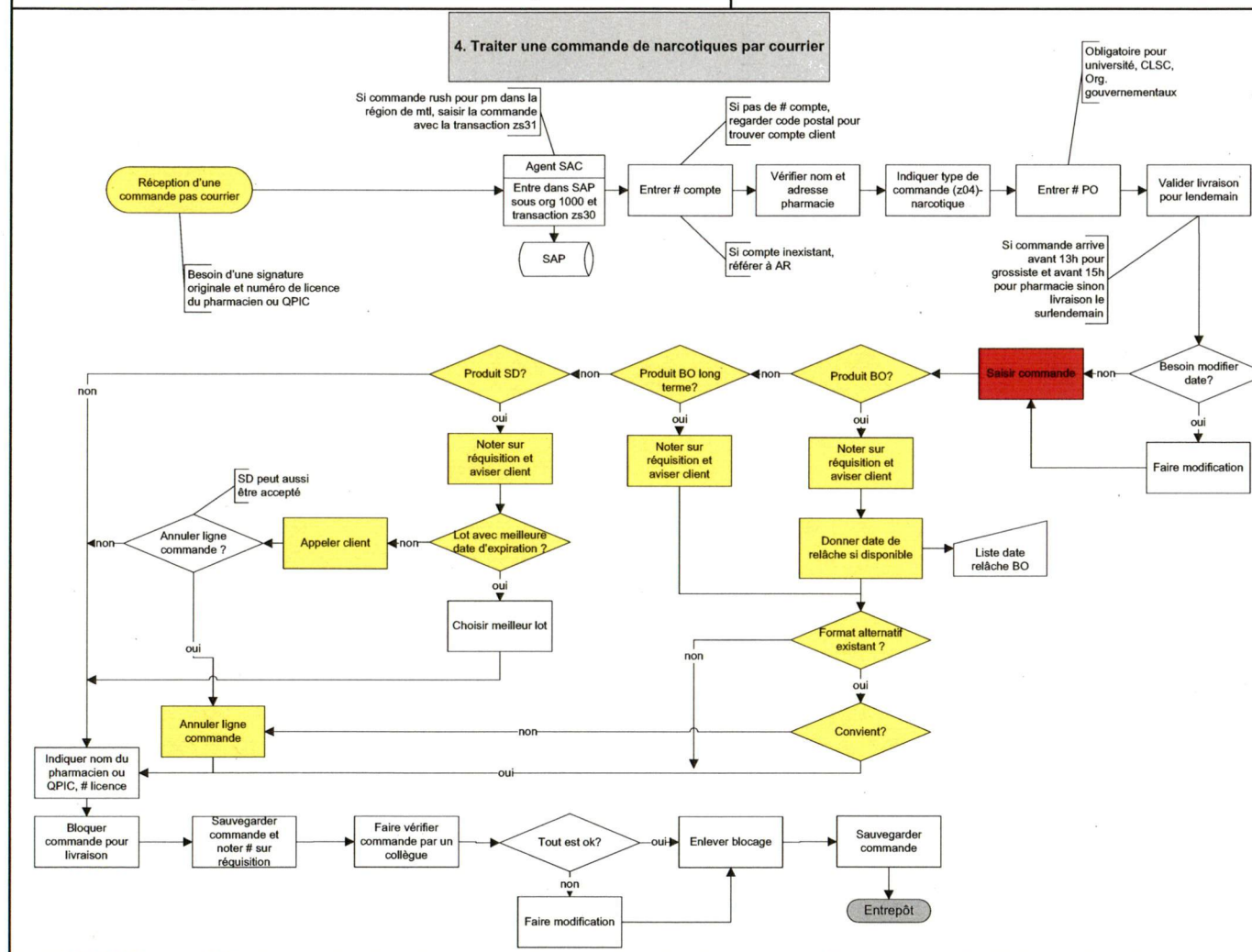
Sous-processus Service à la clientèle, intervention #2



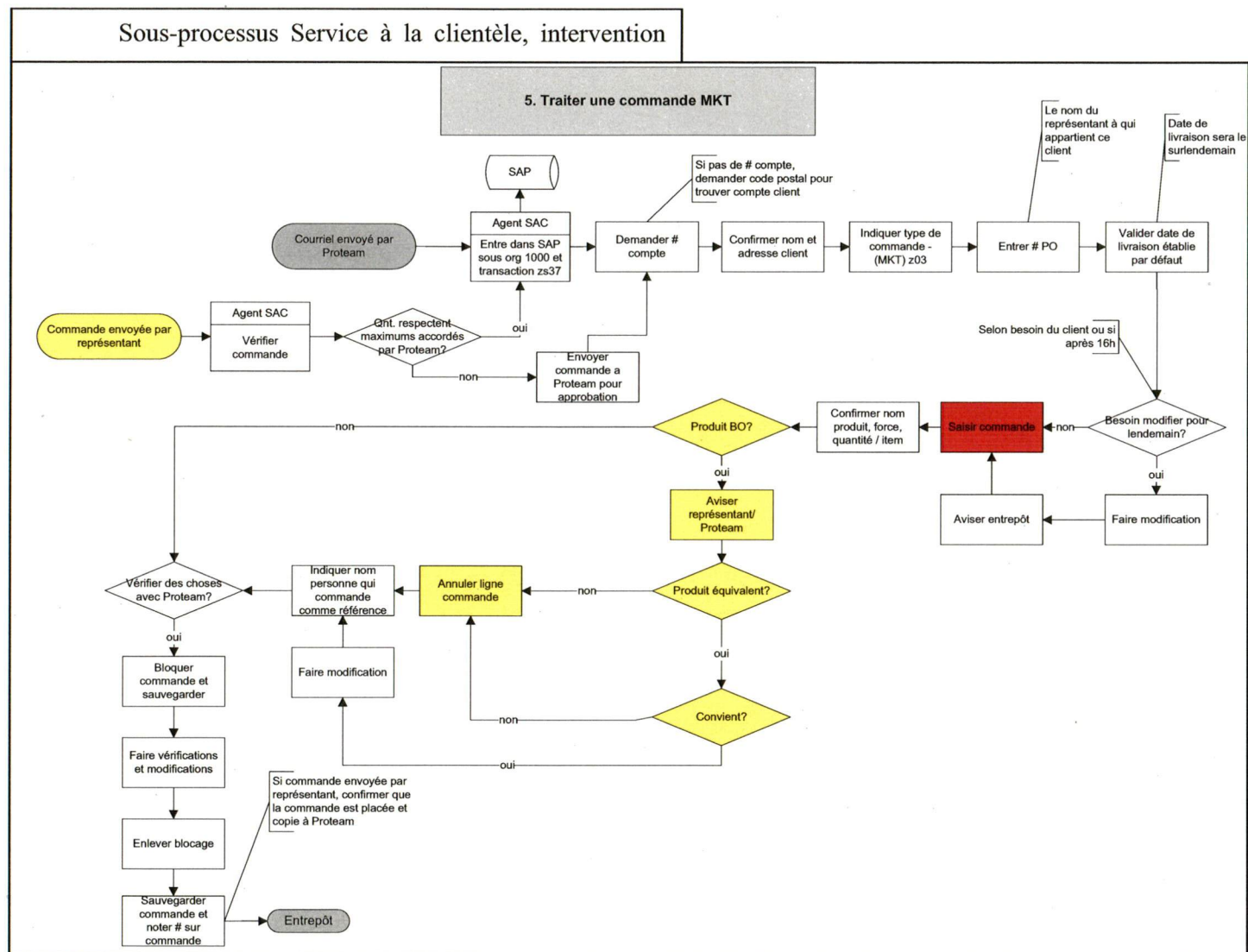
Sous-processus Service à la clientèle, intervention



Sous-processus Service à la clientèle, intervention #4

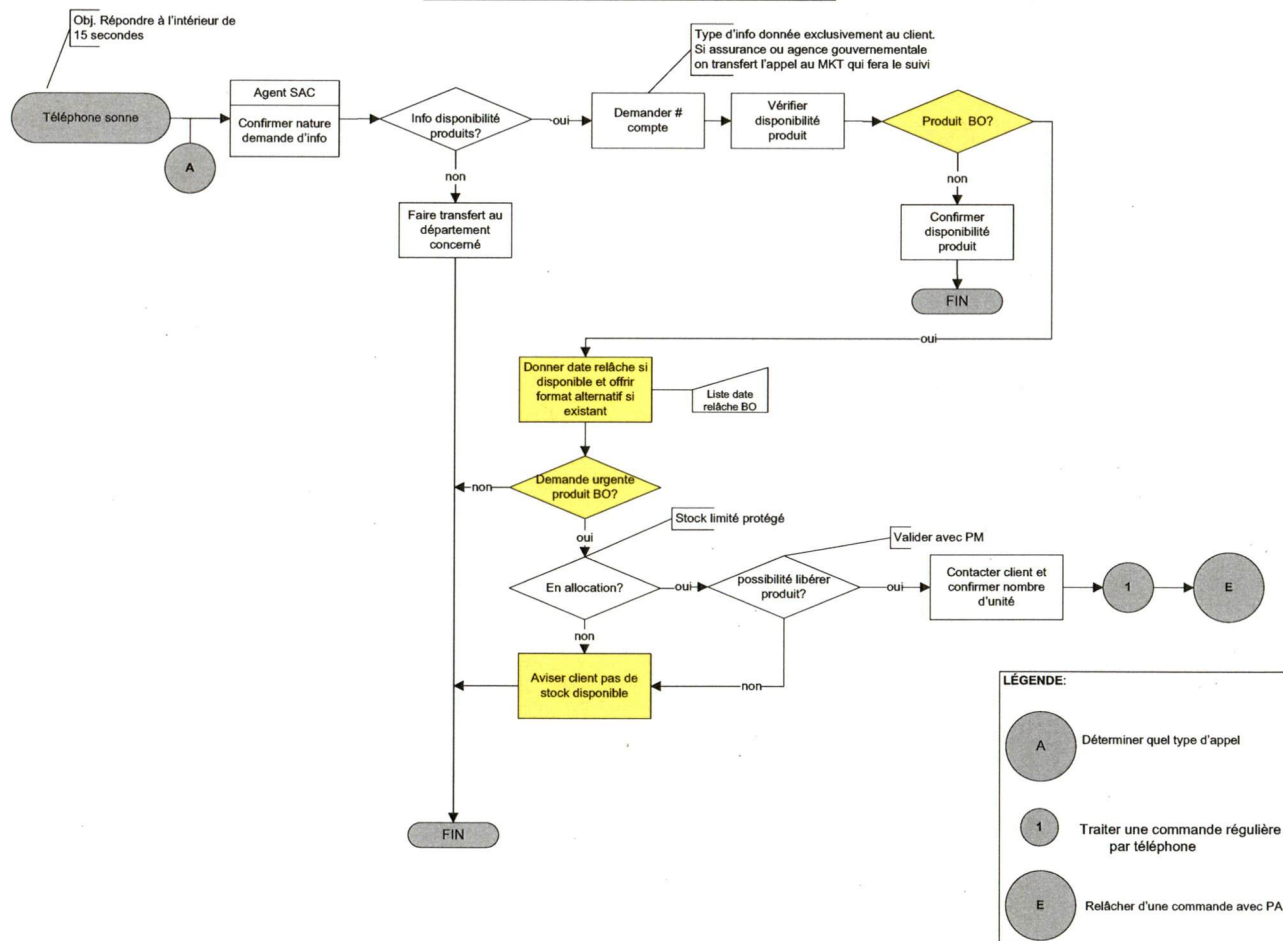


Sous-processus Service à la clientèle, intervention



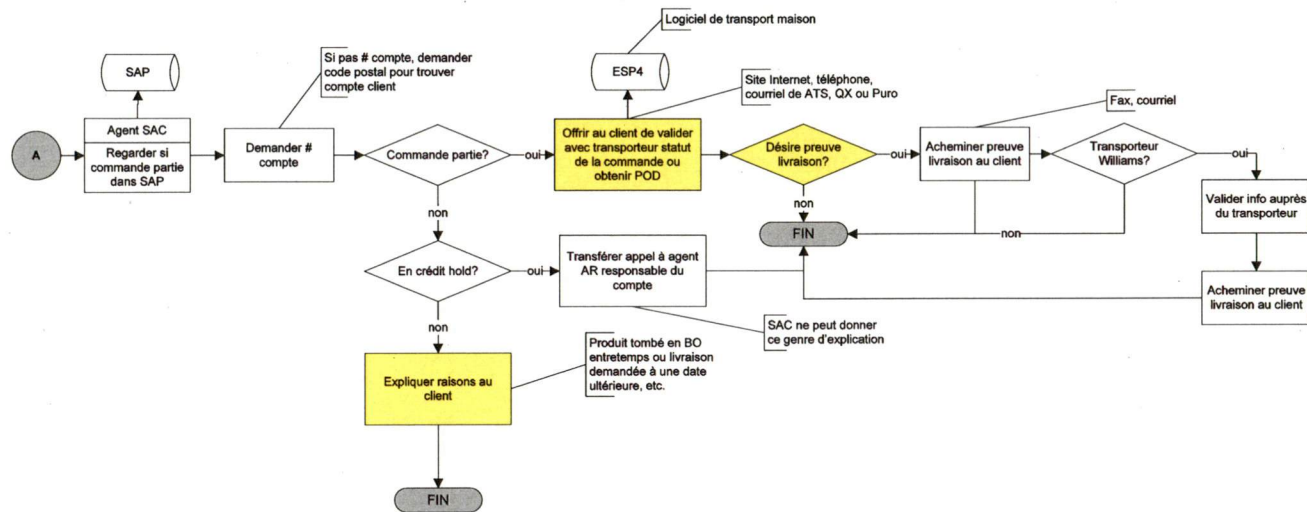
Sous-processus Service à la clientèle, intervention

6. Répondre à une demande d'information sur un produit



Sous-processus Service à la clientèle, intervention #7

7. Faire un suivi de commande



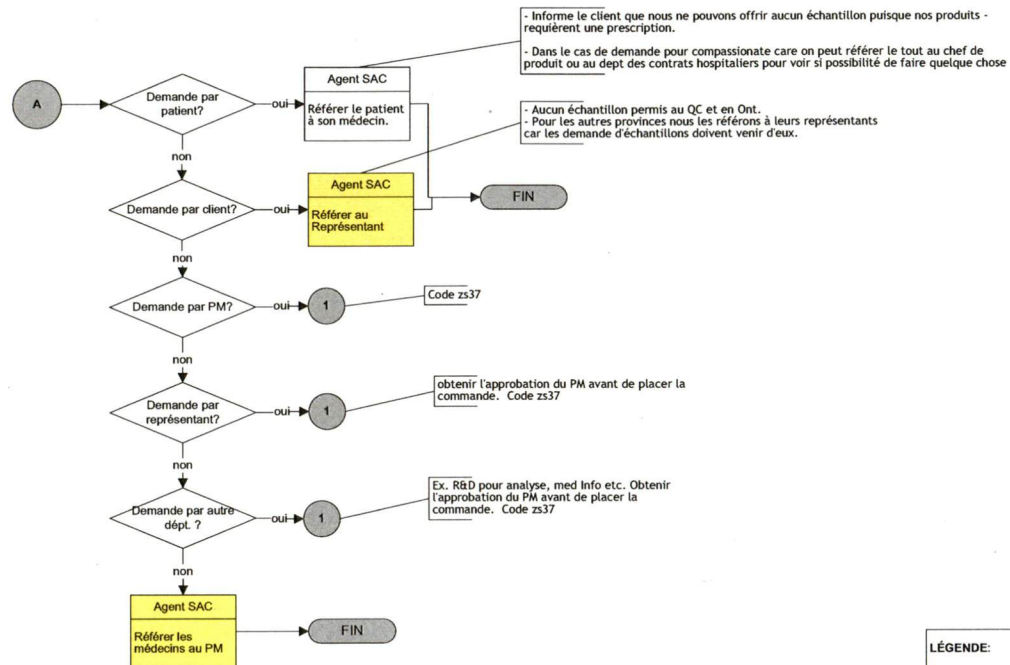
LÉGENDE:



Déterminer quel type d'appel

Sous-processus Service à la clientèle, intervention #8

8. Traiter une demande d'échantillons



LÉGENDE:



Déterminer quel type d'appel



Traiter une commande régulière par téléphone

ANNEXE D

CHAÎNE DE VALEUR : PROCESSUS DE GESTION CLIENTS DE PHARMASCIENCE

<p>INFRASTRUCTURES</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Communication corporative et relations publiques</i> • <i>Gestion produits</i> • <i>Stratégies de ventes</i> • <i>Contrats</i> • <i>Affaires réglementaires (formulaires, soumissions)</i> • <i>Gestion de la relation client (SAP module CRM)</i> • <i>Veille stratégique du marché</i> 	<p>LOGISTIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Allocation de l'inventaire 	<p>PRODUCTION</p> <p><i>Non applicable</i></p>	<p>COMMERCIALISATION MARKETING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administration des ventes • Ventes aux pharmaciens indépendants • Ventes aux grandes bannières • Politique de prix • Lancement des nouveaux produits • Communications commerciales 	<p>SERVICES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programme en pharmacie • Visite de service • Service d'inventaire grossiste • Service à la clientèle • Med Info
<p>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</p> <p><i>Non applicable</i></p>				
<p>DÉVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>SAP module CRM</i> 				
<p>ACHATS</p> <p><i>Non applicable</i></p>				

Porter, M. (1999). *L'Avantage concurrentiel*. Dunod, Paris.

ANNEXE E

OUTILS DE COLLECTE : COMITÉ AVISEUR

COMITÉ AVISEUR
GROUPE DE DISCUSSION
PHARMASCIENCE
2e cycle de collecte de données
12 avril 2010

Section 1 : phase introductive (20 minutes)

Présentation de l'animateur et de la ou des personnes qui l'accompagnent

Présentation de l'objectif de l'entretien (3 minutes) :

« Nous vous avons réuni aujourd'hui afin de connaître votre opinion sur la mise en place d'une démarche de cocréation de valeur entre le fabricant de médicaments et ses clients. En effet, afin de répondre à la demande croissante en médicaments tout en satisfaisant ses parties prenantes, l'industrie pharmaceutique doit transiter vers un nouveau modèle d'affaires. Celui-ci doit être développé sans référer au passé puisque la conjoncture actuelle, elle, ne puise aucunement dans le passé. Alors que les rôles des parties prenantes du secteur pharmaceutique sont entrain de se redéfinir, un constat collectif s'effectue : pour se différencier du nombre croissant de ses compétiteurs, l'entreprise pharmaceutique de produits génériques doit livrer autre chose que les produits pharmaceutiques non différenciés qui sont le dénominateur commun de son échange commercial avec le pharmacien. À cette fin, la présente étude conduite dans un cadre universitaire et d'une thèse de doctorat vise à considérer le service comme unité d'échange relationnel et, pour ce faire, à évaluer l'applicabilité de la logique du service, que nous désignons aussi cocréation de valeur, comme source de marquage permettant à une entreprise pharmaceutique de produits génériques de se différencier de ses concurrents ».

- **EXPLICATION DU CONCEPT DE COCRÉATION DE VALEUR et de la méthode de recherche (15 minutes) :**

Consignes générales du déroulement de l'entretien :

- **Enregistrement :** « Les entretiens seront enregistrés sur magnétophone afin de faciliter la prise de notes et nous permettre l'approfondissement ultérieur de certains thèmes ».
- **Prise de parole :** « Vous serez invités à tour de rôle à prendre la parole sur les différents sujets d'intérêt. Il est important, au moment où vous prendrez la parole, que vous parliez distinctement pour vous faire comprendre de tous. Il est aussi essentiel que vous ne coupiez pas la parole à une personne qui serait en train de communiquer une idée »..
- **Documentation :** « Le sous-processus de Service à la clientèle a été schématisé. Huit types de demandes faites par les clients ont été répertoriés et colligés dans un document dont vous avez une copie individuelle devant vous. Vous devrez vous y référer ultérieurement au cours de cette rencontre ».
- **Livret :** « À l'occasion, vous aurez à inscrire des choses dans le livret qui est mis à votre disposition avant que de partager cette information avec le groupe. Ces livrets individuels devront m'être remis à la fin de notre présente rencontre, s'il vous plaît ».
- **Partage des informations :** « Vous serez invités à partager vos connaissances, perceptions et expérience à tour de rôle. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, toutes les réponses sont adéquates. C'est pourquoi je vous inviterais à ne pas émettre de jugements de valeur sur ce que pourront dire les personnes du groupe ».

Utilisation des informations divulguées :

- **Confidentialité et consentement :** « Dans le cadre de cette étude, les informations dont vous nous ferez part sont de nature confidentielle. Votre identité ne sera pas associée aux réponses et commentaires que vous formulerez. Vous trouverez, devant vous, un formulaire de consentement ; vous êtes pri-e-s de le signer et de nous le remettre en quittant ».
- **Analyse des données :** « Les informations que vous nous transmettez seront utilisées pour 1) comprendre le potentiel de cocréation de valeur entre les clients et l'entreprise pharmaceutique et 2) seront synthétisées ultérieurement ».
- **Durée de la rencontre :** « La durée de la rencontre sera d'environ 1 h 30 à 2 heures ».

Section 2 : phase de réchauffement (5 minutes)

- **Invitation à se présenter et à faire part de questions :**

« Je vous inviterais maintenant à vous présenter et à me faire part des questions que vous pouvez avoir à ce stade-ci sur le déroulement de la séance ».

Section 3 : thème général de la discussion (5 minutes)

« Que pensez-vous de la façon dont Pharmascience aborde son client pharmacien de manière générale ? »

Section 4 : thèmes spécifiques de la discussion (75 minutes)

1 à 3. Processus de réponse aux demandes des clients

Livret : pages 2 et 3 (15 minutes).

1. « Nous allons, dans un premier temps, nous intéresser davantage aux types de demandes qui sont faites à pharmascience par ses clients. Nous allons procéder
 - Par une question à laquelle je vais vous demander de répondre individuellement dans le livret,
 - Puis par une discussion où, entre nous, nous allons échanger sur vos perceptions et expériences ».

1.1 Question : « Ouvrez votre livret de réponses à la page 2, s'il vous plaît. Vous êtes invités, grâce au document qui vous a été fourni, à effectuer un survol des 8 types de demandes qui sont faites à Pharmascience par ses clients. Avons-nous, selon vous, oublié un type de demandes ? Si oui, veuillez noter, à la page 3 du livret qui vous est fourni, l'autre ou les autres type-s- de demandes qui, à votre avis, peuvent être faites de la part des clients au Service clientèle de Pharmascience. Énumérez ensuite, sommairement, les étapes de ce-s- type-s- de demandes, à votre avis » (7 minutes).

1.2 « Maintenant que vous avez répondu à cette question dans votre livret, pouvez-vous nous raconter votre perception à tour de rôle, c'est-à-dire ce qui vous amène à dire que d'autres types de demandes peuvent être faites par les clients et nous décrire ensuite très sommairement le processus de réponse de Pharmascience à cet –ces- autre-s- type-s- de demandes ? » (10 minutes).

Livret : pages 4 à 12 (30 minutes).

2. « Nous allons nous attarder maintenant au processus de réponse aux demandes des clients. Nous allons à nouveau procéder
 - Par une question à laquelle je vais vous demander de répondre individuellement dans le livret,
 - Puis par une discussion où, entre nous, nous allons échanger sur vos perceptions et expériences ».

2.1 Question : « Allez maintenant à la page 4 de votre livret, s'il vous plaît. En effectuant le survol des processus de traitement des 8 types de demandes qui sont faites à Pharmascience par ses clients, remarquez-vous certains gestes qui pourraient être améliorés ? Si oui, veuillez noter, dans le livret qui vous est fourni, s'il vous plaît, les gestes susceptibles d'être améliorés ainsi que les améliorations que vous proposez » (15 minutes).

- 2.2 « Maintenant que vous avez répondu à cette question dans votre livret, pouvez-vous nous raconter votre perception à tour de rôle, c'est-à-dire ce qui vous amène à dire que des améliorations pourraient être apportées aux processus de réponse aux demandes des clients et nous faire part des améliorations que vous jugez envisageables ? » **(15 minutes)**

Livret : pages 12 à 15

3. **Processus de cocréation de valeur (30 minutes).**

« Nous allons nous attarder maintenant au processus de cocréation de valeur. Nous allons procéder

- ❑ Par une question à laquelle je vais vous demander de répondre individuellement dans le livret,
- ❑ Puis par une discussion où, entre nous, nous allons échanger sur vos perceptions et expériences ».

3.1 **Question :** « Maintenant, en référant à votre livret et aux améliorations que vous suggérez, allez à la page 13 et indiquez de quelle façon, selon vous, les améliorations que vous suggérez ou les façons actuelles de répondre aux demandes des clients sont en mesure de cocréer de la valeur pour le client, d'une part, et Pharmascience, d'autre part » **(15 minutes)**.

3.2 « Maintenant que vous avez répondu à cette question dans votre livret, pouvez-vous nous raconter votre perception à tour de rôle, c'est-à-dire ce qui vous amène à dire que des améliorations pourraient engendrer la cocréation de valeur ? » **(15 minutes)**

Section 5 : clôture de la discussion (3 minutes)

- ❑ « Ceci conclut les thèmes que nous voulions aborder avec vous aujourd'hui. Y'aurait-il des informations ou des idées supplémentaires que vous aimeriez partager avec nous ? »
- ❑ « Nous aimerions vous rappeler que les améliorations suggérées aujourd'hui par vous sont celles que nous allons tenter d'implanter au quotidien avec les employé-e-s du Service à la clientèle de Pharmascience.
- ❑ « Je vous remercie pour le temps que vous avez consacré à cette rencontre. À partir du 26 avril, environ, les actions quotidiennes des employé-e-s du Service à la clientèle de Pharmascience seront donc influencées par les changements pouvant être porteurs de cocréation de valeur. À l'occasion, puisque nous agissons comme observateurs et que vous pouvez vous-même être témoins des changements opérés, vous êtes cordialement invité-e-s à nous faire part de vos commentaires, s'il vous plaît. Nous sommes toujours intéressés par vos perceptions. Vous êtes invité-e à les communiquer à : Renée Lavergne 'renee.lavergne@usherbrooke.ca' / (819) 314 4718 ».
- ❑ « Avant de quitter, vous êtes prié-e-s de me remettre votre livret et votre formulaire de consentement. »

Pharmascience

COMITÉ AVISEUR
Groupe de discussion
Livret de réponses
Outil d'accompagnement

Date de la rencontre : 12 avril 2010

(2-) Première question :

Selon vous, quel autre type de demandes peuvent être faites au Service clients de Pharmascience par les clients ?

- **Nommez** puis
- **Énumérez** les étapes principales du processus de réponse à ce type de demandes.

<u>Autres Types de demandes</u>	
<u>1.</u>	<u>2.</u>
<u>Étapes principales</u>	

(3-) Deuxième question

En effectuant le survol du processus de traitement des 8 types de demandes qui sont faites à Pharmascience par ses clients, remarquez-vous certains gestes qui pourraient être améliorés ? Si oui, **veuillez noter**, dans le livret qui vous est fourni, s'il vous plaît, **les gestes susceptibles d'être améliorés ainsi que les améliorations que vous proposez** ».

<u>Demande régulière par téléphone</u>	
<u>Gestes à améliorer</u>	<u>Améliorations proposées</u>

<u>Commande régulière par EDI</u>	
<u>Gestes à améliorer</u>	<u>Améliorations proposées</u>

<u>Commande régulière par fax, courriel ou courrier</u>	
<u>Gestes à améliorer</u>	<u>Améliorations proposées</u>

<u>Commande de narcotiques par courrier</u>	
<u>Gestes à améliorer</u>	<u>Améliorations proposées</u>

<u>Commande marketing</u>	
<u>Gestes à améliorer</u>	<u>Améliorations proposées</u>

<u>Demande d'information sur un produit</u>	
<u>Gestes à améliorer</u>	<u>Améliorations proposées</u>

<u>Suivi de commande</u>	
<u>Gestes à améliorer</u>	<u>Améliorations proposées</u>

<u>Demande d'échantillons</u>	
<u>Gestes à améliorer</u>	<u>Améliorations proposées</u>

<u>Autres types de demandes</u>	
<u>Gestes à améliorer</u>	<u>Améliorations proposées</u>

(4-) Troisième question

Les améliorations que vous suggérez doivent cocréer de la valeur pour le client de Pharmascience, d'une part et Pharmascience, d'autre part. **De quelle façon vos améliorations réussiront-elles à le faire?**

Améliorations suggérées	Impact sur la cocréation de valeur
<u>Demande régulière par téléphone</u>	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :
	Client :
<u>Commande régulière par EDI</u>	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :

	Client :
<u>Commande régulière par fax, courriel ou courrier</u>	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :
	Client :
<u>Commande de narcotiques par courrier</u>	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :
	Client :
<u>Commande marketing</u>	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :

	Client :
<u>Demande d'information sur un produit</u>	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :
	Client :
<u>Suivi de commande</u>	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :
	Client :
<u>Demande d'échantillons</u>	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :

	Client :
<u>Autres types de demande</u>	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :
	Client :

COMITÉ AVISEUR
GUIDE D'ENTRETIEN DE GROUPE
PHARMASCIENCE

5e cycle de collecte de données

25 juin 2010

Section 1 : phase introductive (20 minutes)

- ❑ ***Présentation de l'intervieweur et de l'équipe***

- ❑ ***Présentation de l'objectif de l'entrevue :***
 « Nous avons sollicité un groupe de discussion avec vous aujourd'hui afin de connaître votre opinion sur les résultats découlant de la mise en place d'une démarche de cocréation de valeur entre le fabricant de médicaments Pharmascience et ses clients. En effet, comme vous le savez, l'étude que nous sommes à terminer considère le service comme unité d'échange relationnel et, pour ce faire, nous avons mesuré l'applicabilité de la logique de cocréation de valeur, comme source de marquage permettant à une entreprise pharmaceutique de produits génériques de se différencier de ses concurrents ».

- ❑ ***Consignes générales du déroulement de l'entretien :***
- ❑ ***Enregistrement :*** « L'entretien de groupe sera enregistré sur magnétophone afin de faciliter la prise de notes et permettre l'approfondissement ultérieur de certains thèmes ».

- ❑ ***Prise de parole :*** « Vous serez invités à tour de rôle à prendre la parole sur les différents sujets d'intérêt. Il est important, au moment où vous prendrez la parole, que vous parliez distinctement pour vous faire comprendre de tous. Il est aussi essentiel que vous ne coupiez pas la parole à une personne qui serait en train de communiquer une idée ».

- ❑ ***Utilisation des informations divulguées :***
 - ***Confidentialité :*** « Dans le cadre de cette entretien, les informations dont vous ferez part sont de nature confidentielle dans le sens où votre identité ne sera pas associée aux réponses et commentaires que vous formulerez ».
 - ***Analyse des données :*** « Les informations que vous transmettez seront utilisées à des fins 1) de compréhension du potentiel de cocréation de valeur entre les pharmaciens et l'entreprise pharmaceutique et 2) seront synthétisées ultérieurement ».

- ❑ ***Durée de la rencontre :*** « La durée de l'entretien de groupe sera de 60 minutes, environ ».

- ❑ ***Documentation :*** « Vous avez reçu un document résumant les résultats obtenus lors du 2^e cycle de collecte de données, établissant un état des lieux. En sus de ces résultats découlant du 2^e cycle, vous avez déjà reçu, avant, les résultats du 3^e cycle de données qui établissait les pistes d'action. Les résultats des 4^e et 5^e cycles de collecte de données qui ont été colligés à ce jour nous permettent actuellement de dire, de vive voix (Renée résume les résultats) ».

Section 2 : Phase de réchauffement (2 minutes)

Invitation à faire part de questions :

« Je vous inviterais maintenant à faire part des questions que vous pouvez avoir à ce stade-ci sur le déroulement de l'entretien ».

Section 3 : Thème général de la discussion (10 minutes)

« Que pensez-vous des résultats découlant de l'étude de manière générale ? »

Section 4 : Thèmes spécifiques de la discussion (30 minutes)

Les résultats de l'étude ayant été regroupés par thèmes et acheminés aux participants avant la tenue de l'entretien de groupe et les résultats non encore retranscrits ayant été communiqués verbalement, les participants sont invités à commenter ces résultats.

Section 5 : Clôture de la discussion (2 minutes)

« Nous avons fait le tour des thèmes que nous voulions aborder avec vous aujourd'hui. Y'aurait-il des informations ou des idées supplémentaires que vous aimeriez partager avec nous et le groupe ? »

« Je vous remercie pour le temps que vous avez consacré à cette entretien de groupe. Suite à la rencontre d'aujourd'hui, vous êtes cordialement invités à nous faire part de vos commentaires et réflexions en tout temps puisque nous demeurerons toujours intéressés par vos perceptions. Vous êtes invités à les communiquer à : renée lavergne 'renee.lavergne@usherbrooke.ca' / (819) 314 4718 ».

ANNEXE F
OUTILS DE COLLECTE : COMITÉ DE TRAVAIL

COMITÉ DE TRAVAIL
1er GROUPE DE DISCUSSION
PHARMASCIENCE
2e cycle de collecte de données
19 avril 2010

Section 1 : phase introductive (5 minutes)

Présentation de l'animateur et de la ou des personnes qui l'accompagnent.

Présentation de l'objectif de l'entretien :

« Nous vous avons réuni aujourd'hui afin de connaître votre opinion sur la mise en place d'une démarche de cocréation de valeur entre l'entreprise pharmaceutique et ses clients. En effet, afin de répondre à la demande croissante en médicaments tout en satisfaisant ses parties prenantes, l'industrie pharmaceutique doit transiter vers un nouveau modèle d'affaires. Celui-ci doit être développé sans référer au passé puisque la conjoncture actuelle, elle, ne puise aucunement dans le passé. Alors que les rôles des parties prenantes du secteur pharmaceutique sont entrain de se redéfinir, un constat collectif s'effectue : pour se différencier du nombre croissant de ses compétiteurs, l'entreprise pharmaceutique de produits génériques doit livrer autre chose que les produits pharmaceutiques non différenciés qui sont le dénominateur commun de son échange commercial avec le pharmacien. À cette fin, la présente étude conduite dans un cadre universitaire et d'une thèse de doctorat vise à considérer le service comme unité d'échange relationnel et, pour ce faire, à évaluer l'applicabilité de la logique du service, que nous désignons aussi cocréation de valeur, comme source de marquage permettant à une entreprise pharmaceutique de produits génériques de se différencier de ses concurrents. Précisons ici que le concept de cocréation de valeur signifie de créer de la valeur avec ainsi que pour le client comme pour l'entreprise pharmaceutique. Nous y reviendrons plus loin ».

- ❑ ***Consignes générales du déroulement de l'entretien :***
- ❑ ***Enregistrement :*** « Les entretiens seront enregistrés sur magnétophone afin de faciliter la prise de notes et nous permettre l'approfondissement ultérieur de certains thèmes ».

- ❑ **Prise de parole :** « Vous serez invités à tour de rôle à prendre la parole sur les différents sujets d'intérêt. Il est important, au moment où vous prendrez la parole, que vous parliez distinctement pour vous faire comprendre de tous. Il est aussi essentiel que vous ne coupiez pas la parole à une personne qui serait en train de communiquer une idée ».
- ❑ **Documentation :** « Le sous-processus de Service à la clientèle a été schématisé. Huit types de demandes faites par les clients ont été répertoriés et colligés dans un document dont vous avez une copie individuelle devant vous. Vous devrez vous y référer ultérieurement au cours de cette rencontre ».
- ❑ **Livret :** « Au cours de notre rencontre, vous aurez à inscrire des choses dans le livret qui est mis à votre disposition. Ces livrets individuels devront m'être remis à la fin de notre présente rencontre, s'il vous plaît ».
- ❑ **Partage des informations :** « Vous serez invités à partager vos perceptions et expérience à tour de rôle. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, toutes les réponses sont adéquates. C'est pourquoi je vous inviterais à ne pas émettre de jugements de valeur sur ce que pourront dire les personnes du groupe ».
- ❑ **Utilisation des informations divulguées :**
- ❑ **Confidentialité :** « Dans le cadre de cette étude, les informations dont vous nous ferez part sont de nature confidentielle et votre identité ne sera associée à aucune des réponses et commentaires. De plus, vous trouverez devant vous un formulaire de consentement ; vous êtes priés de le signer et de nous le remettre en quittant, s'il vous plaît ».
- ❑ **Analyse des données :** « Les informations que vous nous transmettez seront utilisées à des fins 1) de compréhension du potentiel de cocréation de valeur entre les clients et l'entreprise pharmaceutique et 2) seront synthétisées ultérieurement ».
- ❑ **Durée de la rencontre :** « La durée de la rencontre sera de 1h30 à 2 heures, environ ».

Section 2 : phase de réchauffement (5 minutes)

Invitation à se présenter et à faire part de questions :

« Je vous inviterais maintenant à vous présenter et à me faire part des questions que vous pouvez avoir à ce stade-ci sur le déroulement de la séance ».

Section 3 : thème général de la discussion (5 minutes)

« Que pensez-vous de la façon dont vous abordez le client de manière générale? »

Section 4 : thèmes spécifiques de la discussion (65 minutes)

1 à 3. Processus de réponse aux demandes des clients

Livret : pages 2 et 3 (10 minutes).

« Nous allons, dans un premier temps, nous intéresser davantage aux types de demandes qui vous sont faites par les clients. Nous allons procéder

Par une question à laquelle je vais vous demander de répondre individuellement dans le livret,

Puis par une discussion où, entre nous, nous allons échanger sur vos perceptions et expériences ».

1.1 Question 1 : « Ouvrez votre livret de réponses à la page 2, s'il vous plaît. Vous avez déjà pu effectuer un survol des 8 types de demandes qui vous sont faites par les clients. Avons-nous oublié un type de demandes ? Si oui, veuillez noter, en page 3 du livret, **l'autre ou les autres type-s- de demandes** que vous recevez de la part des clients. **Décrivez ensuite très sommairement ce-s- type-s- de demandes et leurs étapes** » (5 minutes).

1.2 Question 2 : « Maintenant que vous avez répondu à cette question dans votre livret, pouvez-vous nous raconter votre perception à tour de rôle, c'est-à-dire ce qui vous amène à dire que d'autres types de demandes sont faites par les clients et nous décrire ensuite **très sommairement** le processus de cet –ces- autre-s- type-s- de demandes ? » (5 minutes).

Livret : pages 4 à 12 (25 minutes).

2. « Nous allons nous attarder maintenant au processus de réponse aux demandes des clients. Nous allons à nouveau procéder

- ❑ **Par 1 question à laquelle je vais vous demander de répondre individuellement dans le livret,**
- ❑ **Puis par une discussion où, entre nous, nous allons échanger sur vos perceptions et expériences ».**

2.1 Question 1 : « Allez maintenant à la page 4 de votre livret, s'il vous plaît. En effectuant le survol des processus de traitement des 8 types de demandes qui vous sont faites par les clients, remarquez-vous certains gestes qui pourraient être améliorés ? Si oui, **veuillez noter**, dans le livret, **les gestes susceptibles d'être améliorés et les améliorations que vous proposez** » (10 minutes).

2.2 Question 2 : « Maintenant que vous avez répondu à cette question dans votre livret, pouvez-vous nous dire, à tour de rôle, ce qui vous amène à déclarer que des améliorations

pourraient être apportées aux processus de réponse aux demandes des clients et nous faire part des améliorations que vous jugez envisageables? » **(15 minutes)**

Livret : pages 13 à 16. Processus de cocréation de valeur (30 minutes).

« Nous allons nous attarder maintenant au processus de cocréation de valeur. Nous allons d'abord expliquer ce qu'est la cocréation de valeur (Explication à l'aide du PowerPoint) (5 minutes).

Maintenant, nous allons procéder

- ❑ **Par 1 question à laquelle je vais vous demander de répondre individuellement dans le livret,**
- ❑ **Puis par une discussion où, entre nous, nous allons échanger sur vos perceptions et expériences ».**

3.1 Question 1 : « Allez à la page 13 du livret et indiquez de quelle façon les améliorations que vous avez ou non suggérées à la question précédente peuvent permettre de créer de la valeur avec et pour le client comme pour Pharmascience » **(10 minutes).**

3.2 Question 2 : « Maintenant que vous avez répondu à cette question dans votre livret, pouvez-vous nous expliquer votre perception, c'est-à-dire comment les agissements actuels ou les améliorations pourraient engendrer la cocréation de valeur? » **(15 minutes)**

Section 5 : clôture de la discussion (15 minutes)

- ❑ « Ceci conclut les thèmes que nous voulions aborder avec vous aujourd'hui. Y'aurait-il des informations ou des idées supplémentaires que vous aimeriez partager avec nous? » **(1 minute)**
- ❑ « Nous aimerions vous préciser que nous allons tenter d'implanter, avec vous et au quotidien, l'approche de cocréation de valeur dans le Service à la clientèle de Pharmascience. Votre rôle est crucial –(Explication du rôle à l'aide du PowerPoint)-? » **(5 minutes)**
- ❑ En considération de vos agissements actuels et les améliorations suggérées, nous devons peut-être effectuer un choix. À votre avis, quelles améliorations sont prioritaires pour la cocréation de valeur? –(Discussion)- **(10 minutes)**
- ❑ « Je vous remercie pour le temps que vous avez consacré à cette rencontre. À partir du 26 avril, environ, vos actions quotidiennes vont donc être influencées par la recherche de cocréation de valeur ; vous serez avisés auparavant. À l'occasion, puisque nous agissons comme observateurs, vous pourrez référer à nous. Nous sommes toujours disponibles pour vous assister. En cas de besoin, vous êtes invité-e à communiquer avec renée lavergne 'renee.lavergne@usherbrooke.ca' / (819) 314 4718 ». **(1 minute)**

Pharmascience

COMITÉ DE TRAVAIL
1^{er} Groupe de discussion
Livret de réponses
Outil d'accompagnement

Date de la rencontre : 19 avril 2010

[illegible]

(4-) Troisième question

Les améliorations que vous suggérez doivent cocréer de la valeur pour le client de Pharmascience, d'une part et Pharmascience, d'autre part. **De quelle façon vos améliorations réussiront-elles à le faire?**

Améliorations suggérées	Impact sur la cocréation de valeur
<u>Demande régulière par téléphone</u>	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :
	Client :
<u>Commande régulière par EDI</u>	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :
	Client :

<u>Commande régulière par fax, courriel ou courrier</u>	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :
	Client :
<u>Commande de narcotiques par courrier</u>	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :
	Client :
<u>Commande marketing</u>	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :
	Client :

<u>Demande d'information sur un produit</u>	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :
	Client :
<u>Suivi de commande</u>	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :
	Client :
<u>Demande d'échantillons</u>	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :
	Client :

<u>Autres types de demande</u>	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :
	Client :

**COMITÉ DE TRAVAIL
ENTRETIEN INDIVIDUEL**

PHARMASCIENCE

4e cycle de collecte de données

1er Juin 2010

Section 1 : phase introductive (5 minutes)

❑ **Présentation de l'objectif de l'entretien :**

« J'ai demandé à vous rencontrer aujourd'hui afin de faire le point et de connaître votre opinion suite à la mise en place d'une démarche de cocréation de valeur entre Pharmascience et ses clients. En effet, depuis près de trois semaines, Pharmascience, par votre biais au Service à la clientèle, a initié certains changements dans ses façons de faire. Plus précisément, (parler du changement qui a été instauré : le nommer puis le décrire). Par ce changement, Pharmascience a tenté, à votre niveau du Service à la clientèle, de prioriser le service comme unité d'échange avec le client et, ainsi, de cocréer de la valeur pour le client comme pour Pharmascience. Puisque vous êtes directement impliqués dans ce changement d'approche des clients, vos perceptions et commentaires nous importent ».

❑ **Consignes générales du déroulement de l'entretien :**

❑ **Livret :** « À l'occasion, vous aurez à inscrire des choses dans le livret qui est mis à votre disposition avant que de partager cette information avec le groupe. Ces livrets individuels devront m'être remis à la fin de notre présente rencontre, s'il vous plaît ».

❑ **Partage des informations :** « Vous serez invités à partager vos connaissances, perceptions avec moi. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, toutes les réponses sont adéquates. C'est pourquoi je vous inviterais à ne pas vous censurer, s'il vous plaît ».

❑ **Utilisation des informations divulguées :**

○ **Confidentialité :** « Dans le cadre de cette étude, les informations dont vous me ferez part sont de nature confidentielle dans le sens où votre identité ne sera pas associée aux réponses et commentaires que vous formulerez ».

○ **Analyse des données :** « Les informations que vous me transmettez seront utilisées à des fins 1) de compréhension du potentiel de cocréation de valeur entre les clients et l'entreprise pharmaceutique et 2) seront synthétisées ultérieurement ».

❑ **Durée de la rencontre :** « la durée de l'entretien sera de 1 heure, environ ».

Section 2 : phase de réchauffement (2 minutes)

□ ***Invitation à faire part de questions :***

« Je vous inviterais maintenant à me faire part des questions que vous pouvez avoir à ce stade-ci sur le déroulement de la séance ».

Section 3 : thème général de la discussion (10 minutes)

« Que pensez-vous de la façon dont, à ce jour, le changement a été intégré au niveau du Service à la clientèle et reçu par le client de manière générale? »

Section 4 : thèmes spécifiques de la discussion (30 minutes)

Impact du changement sur la réponse aux demandes des clients

Livret : page 2

1. « Nous allons, dans un premier temps, nous intéresser davantage à l'impact du changement que vous avez expérimenté dans votre manière de répondre aux demandes faites par les clients. Nous allons procéder

- Par 2 questions auxquelles je vais vous demander de répondre dans le livret,
- Puis par un entretien où nous allons échanger sur vos perceptions et expériences ».

Parlons d'abord des difficultés que vous avez rencontrés dans l'application, à ce jour, des changements visant à modifier vos façons de répondre aux demandes des clients.

1.1 Question 1 : « Ouvrez votre livret à la 2^e page. Vous avez pu expérimenter un changement dans votre façon de répondre aux demandes qui vous ont été faites par les clients au cours des dernières semaines. Veuillez noter, dans le livret qui vous est fourni, s'il vous plaît, les difficultés que vous avez peut-être rencontrées. Décrivez très sommairement l'importance de chacune de celles-ci » **(10 minutes)**.

1.2 Question 2 : « Maintenant que vous avez répondu à la 1^{ère} question dans votre livret, pouvez-vous me faire part des difficultés que vous avez peut-être rencontrées et votre perception de celles-ci ? » **(5 minutes)**

2. Intéressons-nous maintenant à vos perceptions sur l'expérience de cocréation de valeur.

2.1 Question 1 : « Allez à la page 3 de votre livret. En référant à la documentation que vous avez devant vous et aux observations que nous y avons colligées par thèmes, veuillez me faire part, dans le livret qui vous est fourni, s'il vous plaît, de vos perceptions sur l'expérience de cocréation de valeur avec le client ? » (10 minutes).

2.2 Question 2 : « Maintenant, attardons-nous à la cocréation de valeur et à vos perceptions suite à l'expérience d'application de cette approche avec les clients. Pouvez-vous me communiquer vos perceptions sur l'expérience de cocréation de valeur avec le client ? » (5 minutes)

Section 5 : clôture de la discussion (1 minute)

- « Ceci conclut les thèmes que je voulais aborder avec vous aujourd'hui. Y'aurait-il des informations ou des idées supplémentaires que vous aimeriez partager avec nous ? »
- « Je vous remercie pour le temps que vous avez consacré à cette rencontre. Je désire vous réitérer que vous êtes toujours cordialement invité-e-s à nous faire part de vos commentaires et perceptions puisque nous sommes intéressés à les entendre. Vous êtes donc invité-e à les communiquer à : renée lavergne 'renee.lavergne@usherbrooke.ca' / (819) 314 4718 ». »

Pharmascience

COMITÉ DE TRAVAIL
Entretien individuel
Livret de réponses
Outil d'accompagnement

Date de la rencontre : 1^{er} juin 2010

(3-) Deuxième question

En référant à la documentation que vous avez devant vous et aux observations qui y sont colligées par thèmes, veuillez nous faire part, s'il vous plaît, de vos perceptions sur l'expérience de cocréation de valeur avec le client.

[illegible]

Thème #2 (BO) : vos perceptions

[illegible]

Thème #3 (Relation) : vos perceptions

[illegible]

Thème #4 (Formulaire) : vos perceptions

**COMITÉ DE TRAVAIL
QUESTIONNAIRE
RECHERCHE SUR L'APPLICATION
DE LA COCRÉATION DE VALEUR
DANS L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE**

5^e cycle de collecte de données

25 juin 2010

Note importante

Ce questionnaire est distribué uniquement aux employé-e-s de Pharmascience qui, travaillant au Service à la clientèle de cette entreprise, ont été en contact avec ses clients cours des dernières semaines.

Il est remis directement à 10 employé-e-s de l'entreprise.

Dans le cadre d'une recherche conduite dans un contexte universitaire et d'une thèse de doctorat, nous sondons les perceptions d'employé-e-s du Service à la clientèle de Pharmascience. Le sujet de la recherche porte sur l'applicabilité de la logique du service, que nous désignons aussi cocréation de valeur. Puisque nous sommes en fin du processus de collecte de données et que vous êtes un-e employé-e du Service à la clientèle de Pharmascience, vos opinions et commentaires nous importent.

Soyez assuré(e) que toutes vos réponses demeureront confidentielles et serviront uniquement aux fins de la présente étude.

S.V.P., prenez soin de bien répondre à toutes les questions.

Merci à l'avance de votre collaboration.

Renée Lavergne
étudiante au programme de Doctorat en administration des affaires –DBA-,
département de marketing,
Université de Sherbrooke
(819) 314 4718
Renee.lavergne@USherbrooke.ca

Veuillez maintenant passer à la page suivante, s.v.p.

SECTION 1

TOUT D'ABORD, NOUS AIMERIONS CONNAÎTRE LE MEDIUM ET LA NATURE DES DEMANDES QUE VOUS AVEZ TRAITÉES AU COURS DU DERNIER MOIS À TITRE D'EMPLOYÉ-E DU SERVICE À LA CLIENTÈLE DE PHARMASCIENCE

1. Au cours du dernier mois, à quelle fréquence des clients grossistes ont-ils communiqué avec vous...				
a)par téléphone?				
0 fois <input type="checkbox"/> 01	1 fois <input type="checkbox"/> 02	de 2 à 5 fois <input type="checkbox"/> 03	de 6 à 10 fois <input type="checkbox"/> 04	plus de 10 fois <input type="checkbox"/> 05
b) ...par EDI?				
0 fois <input type="checkbox"/> 01	1 fois <input type="checkbox"/> 02	de 2 à 5 fois <input type="checkbox"/> 03	de 6 à 10 fois <input type="checkbox"/> 04	plus de 10 fois <input type="checkbox"/> 05
c) ...par télécopieur?				
0 fois <input type="checkbox"/> 01	1 fois <input type="checkbox"/> 02	de 2 à 5 fois <input type="checkbox"/> 03	de 6 à 10 fois <input type="checkbox"/> 04	plus de 10 fois <input type="checkbox"/> 05
d) ...par courrier électronique?				
0 fois <input type="checkbox"/> 01	1 fois <input type="checkbox"/> 02	de 2 à 5 fois <input type="checkbox"/> 03	de 6 à 10 fois <input type="checkbox"/> 04	plus de 10 fois <input type="checkbox"/> 05
e) ...par la poste?				
0 fois <input type="checkbox"/> 01	1 fois <input type="checkbox"/> 02	de 2 à 5 fois <input type="checkbox"/> 03	de 6 à 10 fois <input type="checkbox"/> 04	plus de 10 fois <input type="checkbox"/> 05
f) ...par une autre façon (précisez, s.v.p.)?				
0 fois 01	1 fois 02	de 2 à 5 fois 03	de 6 à 10 fois 04	plus de 10 fois 05

Veuillez maintenant passer à la page suivante, s.v.p.

2. Au cours du dernier mois, pour quels besoins des clients ont-ils communiqué avec vous...					
01)pour commander des narcotiques ?					
0 fois <input type="checkbox"/> 01	1 fois <input type="checkbox"/> 02	de 2 à 5 fois <input type="checkbox"/> 03	de 6 à 10 fois <input type="checkbox"/> 04	plus de 10 fois <input type="checkbox"/> 05	
02) ...pour demander des échantillons ?					
0 fois <input type="checkbox"/> 01	1 fois <input type="checkbox"/> 02	de 2 à 5 fois <input type="checkbox"/> 03	de 6 à 10 fois <input type="checkbox"/> 04	plus de 10 fois <input type="checkbox"/> 05	
03) ...pour solliciter des informations sur un produit ?					
0 fois <input type="checkbox"/> 01	1 fois <input type="checkbox"/> 02	de 2 à 5 fois <input type="checkbox"/> 03	de 6 à 10 fois <input type="checkbox"/> 04	plus de 10 fois <input type="checkbox"/> 05	
04) ...pour requérir un dépliant ou d'autres outils marketing ?					
0 fois <input type="checkbox"/> 01	1 fois <input type="checkbox"/> 02	de 2 à 5 fois <input type="checkbox"/> 03	de 6 à 10 fois <input type="checkbox"/> 04	plus de 10 fois <input type="checkbox"/> 05	
05) ...pour effectuer le suivi de commandes ?					
0 fois <input type="checkbox"/> 01	1 fois <input type="checkbox"/> 02	de 2 à 5 fois <input type="checkbox"/> 03	de 6 à 10 fois <input type="checkbox"/> 04	plus de 10 fois <input type="checkbox"/> 05	
06) ...pour un autre besoin (précisez, s.v.p.) ?					
<div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 20px; width: 100%;"></div>					
0 fois <input type="checkbox"/> 01	1 fois <input type="checkbox"/> 02	de 2 à 5 fois <input type="checkbox"/> 03	de 6 à 10 fois <input type="checkbox"/> 04	plus de 10 fois <input type="checkbox"/> 05	

Veuillez maintenant passer à la section de la page suivante, s.v.p.

SECTION 2

MAINTENANT, NOUS AIMERIONS CONNAÎTRE VOS PERCEPTIONS SUR VOTRE RELATION AVEC LE CLIENT GROSSISTE DE PHARMASCIENCE

2.	La façon dont le Service à la clientèle d'un fabricant de médicaments répond aux demandes de ses clients grossistes via son Service à la clientèle, influence la perception du client quant à la supériorité ou non de l'entreprise ?				
Beaucoup <input type="checkbox"/> 01	Assez <input type="checkbox"/> 02	Plus ou moins <input type="checkbox"/> 03	Pas vraiment <input type="checkbox"/> 04	Pas du tout <input type="checkbox"/> 05	

3.	La façon dont le Service à la clientèle d'un fabricant de médicaments répond aux demandes de ses clients grossistes via son Service à la clientèle, influence la réputation de l'entreprise ?				
Beaucoup <input type="checkbox"/> 01	Assez <input type="checkbox"/> 02	Plus ou moins <input type="checkbox"/> 03	Pas vraiment <input type="checkbox"/> 04	Pas du tout <input type="checkbox"/> 05	

4.	La façon dont le Service à la clientèle d'un fabricant de médicaments répond aux demandes de ses clients grossistes influence leur appréciation de professionnalisme de l'entreprise ?				
Beaucoup <input type="checkbox"/> 01	Assez <input type="checkbox"/> 02	Plus ou moins <input type="checkbox"/> 03	Pas vraiment <input type="checkbox"/> 04	Pas du tout <input type="checkbox"/> 05	

5.	La façon dont le Service à la clientèle d'un fabricant de médicaments répond aux demandes de ses clients grossistes influence la relation de ceux-ci avec l'entreprise ?				
Beaucoup <input type="checkbox"/> 01	Assez <input type="checkbox"/> 02	Plus ou moins <input type="checkbox"/> 03	Pas vraiment <input type="checkbox"/> 04	Pas du tout <input type="checkbox"/> 05	

6.	La façon dont le Service à la clientèle d'un fabricant de médicaments répond aux demandes de ses clients grossistes influence leur perception du sens des responsabilités de l'entreprise ?				
Beaucoup <input type="checkbox"/> 01	Assez <input type="checkbox"/> 02	Plus ou moins <input type="checkbox"/> 03	Pas vraiment <input type="checkbox"/> 04	Pas du tout <input type="checkbox"/> 05	

Veuillez maintenant passer à la section de la page suivante, s.v.p.

SECTION 3

NOUS AIMERIONS MAINTENANT AVOIR VOTRE OPINION SUR LA NOUVELLE APPROCHE ADOPTÉE PAR LE SERVICE À LA CLIENTÈLE DE PHARMASCIENCE POUR RÉPONDRE AUX DEMANDES DE SES CLIENTS, AU COURS DU DERNIER MOIS

7.	Sur chacun des aspects suivants, diriez-vous que la qualité du Service à la clientèle de Pharmascience s'est détériorée, est restée la même ou s'est améliorée au cours du dernier mois ?		
a)	Écoute du –de la – préposé-e- au Service à la clientèle		
	qualité détériorée <input type="checkbox"/> 01	même qualité <input type="checkbox"/> 02	qualité améliorée <input type="checkbox"/> 03
b)	Capacité de réponse aux demandes des clients		
	qualité détériorée <input type="checkbox"/> 01	même qualité <input type="checkbox"/> 02	qualité améliorée <input type="checkbox"/> 03
c)	Flexibilité du Service à la clientèle		
	qualité détériorée <input type="checkbox"/> 01	même qualité <input type="checkbox"/> 02	qualité améliorée <input type="checkbox"/> 03
d)	Solutions discutées avec les clients		
	qualité détériorée <input type="checkbox"/> 01	même qualité <input type="checkbox"/> 02	qualité améliorée <input type="checkbox"/> 03
e)	Personnalisation du Service à la clientèle		
	qualité détériorée <input type="checkbox"/> 01	même qualité <input type="checkbox"/> 02	qualité améliorée <input type="checkbox"/> 03
f)	Attitude générale du –de la – préposé-e- au Service à la clientèle		
	qualité détériorée <input type="checkbox"/> 01	même qualité <input type="checkbox"/> 02	qualité améliorée <input type="checkbox"/> 03
g).	Autre (précisez, s.v.p.) _____		
	qualité détériorée <input type="checkbox"/> 01	même qualité <input type="checkbox"/> 02	qualité améliorée <input type="checkbox"/> 03

Veuillez maintenant passer à la page suivante, s.v.p.

8.	8. Selon vous, parmi les impacts POSITIFS suivants, quels sont les principaux qui décrivent le mieux votre impression découlant de l'expérience différente que vous avez vécue, au cours du dernier mois, avec les clients de Pharmascience ? (cochez tous ceux qui s'appliquent, s.v.p.)	
01)	Expérience à renouveler	<input type="checkbox"/>
02)	Professionnalisme	<input type="checkbox"/>
03)	Compétence	<input type="checkbox"/>
04)	Confiance accrue	<input type="checkbox"/>
05)	Supériorité de l'offre	<input type="checkbox"/>
06)	Fiabilité	<input type="checkbox"/>
07)	Sens des responsabilités du fabricant	<input type="checkbox"/>
96)	Autre-s- : (précisez, s.v.p.) _____	<input type="checkbox"/>

COMMENTEZ, s.v.p.

Veuillez maintenant passer à la section suivante, s.v.p.

SECTION 4**EN TERMINANT, PARLEZ-NOUS DE VOUS, S.V.P.**

12. Quel est votre sexe ?
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div> Homme <input type="checkbox"/> 01 </div> <div> Femme <input type="checkbox"/> 02 </div> </div>

13. Quel est votre âge ?
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div> Moins de 30 ans <input type="checkbox"/> 01 </div> <div> Entre 30 – 39 ans <input type="checkbox"/> 02 </div> <div> 40 ans + <input type="checkbox"/> 03 </div> </div>

14. Quel est votre nombre d'années d'ancienneté chez Pharmascience ?
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div> Moins de 3 ans <input type="checkbox"/> 01 </div> <div> Entre 3 – 5 ans <input type="checkbox"/> 02 </div> <div> 6 ans + <input type="checkbox"/> 03 </div> </div>

15. Quelle est votre fonction précise chez Pharmascience ?
Répondez ici, s.v.p. :

MERCI BEAUCOUP DE VOTRE COLLABORATION!

ANNEXE G
OUTILS DE COLLECTE : CLIENTS

CLIENT
GUIDE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL
PHARMASCIENCE

2e cycle de collecte de données

Avril-mai 2010

Section 1 : phase introductive (5 minutes)

□ **Présentation de l'intervieweur**

□ **Présentation de l'objectif de l'entrevue :**

« Nous avons sollicité une entrevue avec vous aujourd'hui pour connaître votre opinion sur l'industrie et la pertinence d'une relation différente entre le fabricant de médicaments et ses clients. Cette étude est conduite dans un cadre universitaire et grâce à la collaboration de Pharmascience ; elle est subventionnée par MITACS, un organisme fédéral dont la mission est de maintenir la compétitivité des entreprises canadiennes. Au cours de l'étude, nous désirons considérer le service comme unité d'échange entre le fabricant de médicaments et ses clients ; pour ce faire, nous voulons évaluer le potentiel d'application de la logique du service, désignée aussi de co-crédation de valeur, comme source permettant à une entreprise pharmaceutique de produits génériques de se démarquer. Précisons ici que le concept de co-crédation de valeur signifie que la valeur se crée par et pour le client et l'entreprise. Nous y reviendrons plus loin ».

□ **Consignes générales du déroulement de l'entretien :**

□ **Enregistrement :** « Notre entretien sera enregistré sur magnétophone pour me faciliter la prise de notes et permettre l'approfondissement ultérieur de certains thèmes ».

□ **Prise de parole :** « Vous êtes invité-e à répondre à mes questions et à développer votre pensée autant que vous le pouvez, s'il vous plaît ».

Documentation : « Le sous-processus du Service à la clientèle de Pharmascience a été schématisé dans un document que nous vous avons fait parvenir avant notre rencontre. Huit types de demandes faites par les clients ont été répertoriés dans ce document. Nous y référerons plus tard au cours de l'entretien ».

□ **Utilisation des informations divulguées :**

○ **Confidentialité et consentement :** « Les informations dont vous me ferez part durant l'entrevue sont de nature confidentielle ; votre identité ne sera pas associée aux réponses et

commentaires que vous formulerez. Pour m'autoriser à utiliser vos informations, vous aurez à signer et me remettre le présent formulaire de consentement avant que je quitte – *Remettre formulaire de consentement-* ».

○ **Analyse des données :** « Les informations que vous me transmettez seront utilisées pour 1) comprendre le potentiel de co-crédation de valeur entre les clients et l'entreprise pharmaceutique et elles seront synthétisées ultérieurement ».

□ **Durée de la rencontre :** « La durée de notre entretien sera de 60 minutes, environ ».

Section 2 : Phase de réchauffement (3 minutes)

□ **Invitation à faire part de questions :**

« Je vous inviterais maintenant à me faire part des questions que vous pouvez avoir à ce stade-ci sur le déroulement de l'entrevue ».

Section 3 : Thème général de la discussion (5 minutes)

« Pour nous réchauffer, dites-moi ce que vous pensez, de manière générale, de la façon dont le Service à la clientèle de Pharmascience aborde son client ?

« Pour son Service à la clientèle, comment situez-vous Pharmascience par rapport à la concurrence ? »

Section 4 : thèmes spécifiques de la discussion (50 minutes)

1 à 3. Processus de réponse aux demandes des clients

Livret : pages 2 et 3 (10 minutes).

4. « Nous allons, dans un premier temps, nous intéresser davantage aux types de demandes qui sont faites à Pharmascience par ses clients, en référant aux schémas que vous avez reçus.

Nous allons procéder

- **Par une question à laquelle je vais vous demander de répondre individuellement dans le livret,**
- **Puis par entretien où nous allons parler de vos perceptions et expérience ».**

4.1 Question : « Ouvrez votre livret de réponses à la page 2, s'il vous plaît. Dans le document des schémas, figurent 8 types de demandes qui sont faites à Pharmascience par ses clients. Avons-nous, selon vous, oublié un type de demandes ? Si oui, veuillez noter, s'il vous plaît, à la page 3 du livret qui vous est fourni, **l'autre ou les autres type-s- de demandes** qui, à votre avis, peuvent être faites par les clients au Service à la clientèle de Pharmascience. **Énumérez ensuite sommairement les étapes de ce-s- autre-s type-s- de demandes** ». (5 minutes)

4.2 « Maintenant que vous avez répondu à cette question dans le livret, pouvez-vous me communiquer votre perception de cet-ces autre-s type-s de demandes et décrire **sommairement** le processus actuel de réponse à cet-ces- autre-s- type-s- de demandes ? » (5 minutes)

Livret : pages 4 à 12 (15 minutes)

5. « Nous allons nous attarder maintenant au processus de réponse aux demandes des clients.

Nous allons à nouveau procéder

- ☐ Par une question à laquelle je vais vous demander de répondre **individuellement** dans le livret,
- ☐ Puis par un entretien où nous allons discuter de vos perceptions et expériences ».

5.1 Question : « Allez maintenant à la page 4 de votre livret, s'il vous plaît. En effectuant, grâce aux schémas, le survol des processus de traitement des 8 types de demandes qui sont faites au service à la clientèle de Pharmascience par ses clients, avez-vous remarqué certains gestes qui pourraient être améliorés ? Si oui, **veuillez noter**, dans le livret, **les gestes qui seraient susceptibles d'être améliorés ainsi que les améliorations que vous proposez** ». (7 minutes)

5.2 « Maintenant que vous avez répondu à cette question dans le livret, pouvez-vous me communiquer votre perception, c'est-à-dire ce qui vous amène à dire que des améliorations pourraient être apportées aux processus de réponse aux demandes des clients et me faire part des améliorations que vous jugez envisageables ? » (7 minutes)

Livret : pages 13 à 18

6. *Processus de cocréation de valeur* (25 minutes)

« Nous allons nous attarder maintenant au processus de co-crédation de valeur. »

Explication sommaire du concept de cocréation de valeur par l'interviewer et ce, à l'aide du Powerpoint. (10 minutes)

Nous allons maintenant procéder

- ❑ Par une autre question à laquelle je vais vous demander de répondre individuellement dans le livret,
- ❑ Puis par un entretien où nous allons discuter de vos perceptions et expériences ».

3.1 Question : « Maintenant, allez à la page 13 du livret, s'il vous plaît. En référant aux améliorations que vous avez suggérées à la question précédente, indiquez de quelle façon, selon vous, les améliorations ou les façons actuelles de répondre aux clients peuvent créer de la valeur pour le client comme pour Pharmascience ». **(7 minutes)**

3.2 « Maintenant que vous avez répondu à cette question dans votre livret, pouvez-vous me communiquer votre perception, c'est-à-dire comment les agissements actuels ou/et des améliorations pourraient, à votre avis, engendrer la co-création de valeur ? » **(7 minutes)**

Section 5 : clôture de la discussion (3 minutes)

- ❑ « Ceci conclut les thèmes que je voulais aborder avec vous aujourd'hui. Y'aurait-il des informations ou des idées supplémentaires que vous aimeriez partager avec moi ? »
- ❑ « Nous aimerions vous rappeler que les améliorations suggérées aujourd'hui par vous sont celles que nous allons tenter d'implanter au quotidien avec les employé-e-s du service clientèle de Pharmascience. »
- ❑ « Je vous remercie pour le temps que vous avez consacré à l'entretien. À partir du 26 avril, environ, les actions quotidiennes des employé-e-s du service clientèle de Pharmascience pourraient donc être modifiées par la recherche de co-création de valeur. Puisque nous sommes vivement intéressés par vos perceptions, nous solliciterons à nouveau votre participation au cours des prochains mois, en espérant pouvoir compter sur vous à nouveau. Entre-temps, en cas de besoin, vous êtes invité-e à communiquer avec : Renée Lavergne 'renee.lavergne@usherbrooke.ca' / (819) 314 4718. »
- ❑ S'il vous plaît, me remettre votre livret et votre formulaire de consentement.

Pharmascience

CLIENT
Entretien individuel
Livret de réponses
Outil d'accompagnement
(Version finale)

Date de la rencontre : Mercredi 4 mai 2010

(1-) **Première question :**

Selon vous, quel(s) autre(s) type(s) de demandes peu(ven)t être faite(s) au Service à la clientèle de Pharmascience par les clients ?

- **Nommez** puis
- **Énumérez** les étapes principales du processus de réponse à ce(s) type(s) de demandes.

Autres Types de demandes	
<u>1.</u>	<u>2.</u>
<u>Étapes principales</u>	

(2-) Deuxième question

En effectuant le survol du processus de traitement des 8 types de demandes qui sont faites à Pharmascience par ses clients, remarquez-vous certains gestes qui pourraient être améliorés ? Si oui, **veuillez noter**, s'il vous plaît, **les gestes susceptibles d'être améliorés ainsi que les améliorations que vous proposez.**

Demande régulière par téléphone	
<i>Gestes à améliorer</i>	<i>Améliorations proposées</i>

Commande régulière par <i>EDI</i>	
<i>Gestes à améliorer</i>	<i>Améliorations proposées</i>

Commande régulière par fax, courriel ou courrier	
<i>Gestes à améliorer</i>	<i>Améliorations proposées</i>

Commande de narcotiques par courrier	
<i>Gestes à améliorer</i>	<i>Améliorations proposées</i>

Commande marketing	
<i>Gestes à améliorer</i>	<i>Améliorations proposées</i>

Demande d'information sur un produit	
<i>Gestes à améliorer</i>	<i>Améliorations proposées</i>

Suivi de commande	
<i>Gestes à améliorer</i>	<i>Améliorations proposées</i>

Demande d'échantillons	
<i>Gestes à améliorer</i>	<i>Améliorations proposées</i>

Autres types de demandes	
<i>Gestes à améliorer</i>	<i>Améliorations proposées</i>

(3-) Troisième question

Les façons actuelles de répondre aux demandes des clients ou les améliorations que vous suggérez doivent cocréer de la valeur pour le client comme pour Pharmascience. **De quelle façon les agissements actuels ou vos améliorations le font-ils?**

Réponse actuelle ou Réponse améliorées	Impact sur la cocréation de valeur
Demande régulière par téléphone	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :
	Client :
Commande régulière par <i>EDI</i>	
1.	Pharmascience :
	Client :

2.	Pharmascience :
	Client :
Commande régulière par fax, courriel ou courrier	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :
	Client :
Commande de narcotiques par courrier	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :

	Client :
Commande marketing	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :
	Client :
Demande d'information sur un produit	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :
	Client :

Suivi de commande	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :
	Client :
Demande d'échantillons	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :
	Client :

Autres types de demandes	
1.	Pharmascience :
	Client :
2.	Pharmascience :
	Client :

CLIENTS
GUIDE DU 2^e ENTRETIEN INDIVIDUEL
PHARMASCIENCE

5^e cycle de cueillette de données (16 au 25 juin 2010)

Section 1 : phase introductive (5 minutes)

□ ***Présentation de l'intervieweur***

□ ***Présentation de l'objectif de l'entrevue :***

« Nous avons sollicité une entrevue avec vous aujourd'hui afin de connaître votre opinion sur les résultats découlant de la mise en place d'une démarche de cocréation de valeur entre le fabricant de médicaments Pharmascience et ses clients. En effet, l'étude conduite dans un cadre universitaire et d'une thèse de doctorat a considéré le service comme unité d'échange relationnel et, pour ce faire, a évalué l'applicabilité de la logique du service, désignée aussi cocréation de valeur, comme source de marquage permettant à une entreprise pharmaceutique de produits génériques de se différencier de ses concurrents. Les résultats découlant de l'étude à ce jour nous permettent de dire (résumer les résultats) ».

□ ***Consignes générales du déroulement de l'entretien :***

□ ***Enregistrement :*** « L'entrevue sera enregistrée sur magnétophone afin de faciliter ma prise de notes et permettre l'approfondissement ultérieur de certains thèmes ».

□ ***Prise de parole :*** « Vous êtes invitée à répondre à mes questions sur les différents sujets d'intérêt et de développer votre pensée autant que vous le pouvez, s'il vous plaît ».

□ ***Documentation :*** « Les résultats découlant de notre étude ont été colligés dans un document dont je vous remettrai une copie plus tard au cours de notre entretien ».

□ ***Utilisation des informations divulguées :***

○ ***Confidentialité :*** « Dans le cadre de cette entrevue, les informations dont vous me ferez part sont de nature confidentielle dans le sens où votre identité ne sera pas associée aux réponses et commentaires que vous formulerez ».

○ ***Analyse des données :*** « Les informations que vous me transmettez seront utilisées à des fins 1) de compréhension du potentiel de cocréation de valeur entre les clients et l'entreprise pharmaceutique et 2) seront synthétisées ultérieurement ».

□ ***Durée de la rencontre :*** « La durée de l'entrevue sera de 45 à 60 minutes, environ ».

Section 2 : Phase de réchauffement (2 minutes)

□ Invitation à faire part de questions :

« Je vous inviterais maintenant à me faire part des questions que vous pouvez avoir à ce stade-ci sur le déroulement de l'entrevue ».

Section 3 : Thème général de la discussion (5-10 minutes)

« Vous avez été en communication avec le Service à la clientèle de Pharmascience au cours des dernières semaines? De manière générale, avez-vous constaté des changements? Si oui, lesquels? »

Section 4 : Thèmes spécifiques de la discussion (30 minutes)

Voici, maintenant, résumés dans ce tableau, les changements qui ont été apportés par le Service à la clientèle de Pharmascience au cours des dernières semaines. En effet, suite aux demandes et commentaires que nous avons recueillis depuis le début de notre recherche, le Service à la clientèle de Pharmascience a entrepris certaines actions. Ces changements ont été regroupés par thèmes. Si vous voulez bien, nous allons les regarder ensemble et en discuter.

Section 5 : Clôture de la discussion (2 minutes)

« Nous avons fait le tour des thèmes que je voulais aborder avec vous aujourd'hui. Y'aurait-il des informations ou des idées supplémentaires que vous aimeriez partager avec moi? »

« Je vous remercie pour le temps que vous avez consacré à cette entrevue. À l'avenir, vous êtes cordialement invité-e à nous faire part de vos commentaires et réflexions en tout temps puisque nous demeurerons toujours intéressés par vos perceptions. Vous êtes invité-e à les communiquer à : renée lavergne 'RENEE.LAVERGNE@USHERBROOKE.CA' / (819) 314 4718 ».

« En terminant, je vous laisse ce sondage à compléter, s'il vous plaît. Vous constaterez qu'une enveloppe préaffranchie est contenue dans cette enveloppe avec le questionnaire. Je

vous serais reconnaissante de nous retourner le questionnaire complété dans le plus bref délai, soit d'ici 2 à 3 jours, s'il vous plaît. Croyez-vous que ce soit possible? Merci! »

CLIENTS
QUESTIONNAIRE
RECHERCHE SUR L'APPLICATION
DE LA COCRÉATION DE VALEUR
DANS L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE
5e cycle de collecte de données (16 juin au 25 juin 2010)

Note importante

Ce questionnaire est distribué uniquement à des client-e-s de Pharmascience qui ont été en contact avec le Service à la clientèle de cette entreprise au cours du dernier mois.

Il est remis à six personnes de l'industrie pharmaceutique québécoise.

Dans le cadre d'une recherche conduite dans un contexte universitaire et d'une thèse de doctorat, nous sondons les perceptions de clients de Pharmascience. Le sujet de la recherche porte sur l'applicabilité de la logique du service, que nous désignons aussi la cocréation de valeur. Puisque nous sommes en fin du processus de collecte de données et que vous êtes un-e client-e du Service à la clientèle de Pharmascience, vos opinions et commentaires nous importent.

Soyez assuré(e) que toutes vos réponses demeureront confidentielles et serviront uniquement aux fins de la présente étude.

S.V.P., prenez soin de bien répondre à toutes les questions.

Merci à l'avance de votre collaboration.

Renée Lavergne
 étudiante au programme de Doctorat en administration des affaires –DBA–,
 département de marketing,
 Faculté d'Administration
 Université de Sherbrooke
 (819) 314 4718
Renee.lavergne@USherbrooke.ca

Veuillez maintenant passer à la page suivante, s.v.p.

SECTION 1

TOUT D'ABORD, NOUS AIMERIONS CONNAÎTRE LE MEDIUM ET LA NATURE DE VOS COMMUNICATIONS AVEC LE SERVICE À LA CLIENTÈLE DE FABRICANTS DE MÉDICAMENTS GÉNÉRIQUES AU COURS DU DERNIER MOIS.

1.	Au cours du dernier mois, à quelle fréquence avez-vous communiqué avec le Service à la clientèle d'un fabricant de médicaments génériques...				
a)par téléphone					
	0 fois <input type="checkbox"/> 01	1 fois <input type="checkbox"/> 02	de 2 à 5 fois <input type="checkbox"/> 03	de 6 à 10 fois <input type="checkbox"/> 04	plus de 10 fois <input type="checkbox"/> 05
b) ...par EDI?					
	0 fois <input type="checkbox"/> 01	1 fois <input type="checkbox"/> 02	de 2 à 5 fois <input type="checkbox"/> 03	de 6 à 10 fois <input type="checkbox"/> 04	plus de 10 fois <input type="checkbox"/> 05
c) ...par télécopieur?					
	0 fois <input type="checkbox"/> 01	1 fois <input type="checkbox"/> 02	de 2 à 5 fois <input type="checkbox"/> 03	de 6 à 10 fois <input type="checkbox"/> 04	plus de 10 fois <input type="checkbox"/> 05
d) ...par courrier électronique?					
	0 fois <input type="checkbox"/> 01	1 fois <input type="checkbox"/> 02	de 2 à 5 fois <input type="checkbox"/> 03	de 6 à 10 fois <input type="checkbox"/> 04	plus de 10 fois <input type="checkbox"/> 05
e) ...par la poste?					
	0 fois <input type="checkbox"/> 01	1 fois <input type="checkbox"/> 02	de 2 à 5 fois <input type="checkbox"/> 03	de 6 à 10 fois <input type="checkbox"/> 04	plus de 10 fois <input type="checkbox"/> 05
f) ...par une autre façon (précisez, s.v.p.)? -----					
	0 fois <input type="checkbox"/> 01	1 fois <input type="checkbox"/> 02	de 2 à 5 fois <input type="checkbox"/> 03	de 6 à 10 fois <input type="checkbox"/> 04	plus de 10 fois <input type="checkbox"/> 05

Veuillez maintenant passer à la page suivante, s.v.p.

2.	Au cours du dernier mois, pour quels besoins avez-vous communiqué avec le Service à la clientèle d'un fabricant de médicaments génériques...			
01)pour commander des narcotiques ?			
0 fois <input type="checkbox"/> 01	1 fois <input type="checkbox"/> 02	de 2 à 5 fois <input type="checkbox"/> 03	de 6 à 10 fois <input type="checkbox"/> 04	plus de 10 fois <input type="checkbox"/> 05
02)	...pour demander des échantillons ?			
0 fois <input type="checkbox"/> 01	1 fois <input type="checkbox"/> 02	de 2 à 5 fois <input type="checkbox"/> 03	de 6 à 10 fois <input type="checkbox"/> 04	plus de 10 fois <input type="checkbox"/> 05
03)	...pour solliciter des informations sur un produit ?			
0 fois <input type="checkbox"/> 01	1 fois <input type="checkbox"/> 02	de 2 à 5 fois <input type="checkbox"/> 03	de 6 à 10 fois <input type="checkbox"/> 04	plus de 10 fois <input type="checkbox"/> 05
04)	...pour requérir un dépliant ou d'autres outils marketing ?			
0 fois <input type="checkbox"/> 01	1 fois <input type="checkbox"/> 02	de 2 à 5 fois <input type="checkbox"/> 03	de 6 à 10 fois <input type="checkbox"/> 04	plus de 10 fois <input type="checkbox"/> 05
05)	...pour effectuer le suivi de commandes ?			
0 fois <input type="checkbox"/> 01	1 fois <input type="checkbox"/> 02	de 2 à 5 fois <input type="checkbox"/> 03	de 6 à 10 fois <input type="checkbox"/> 04	plus de 10 fois <input type="checkbox"/> 05
06)	...pour un autre besoin (précisez, s.v.p.)? -----			
0 fois <input type="checkbox"/> 01	1 fois <input type="checkbox"/> 02	de 2 à 5 fois <input type="checkbox"/> 03	de 6 à 10 fois <input type="checkbox"/> 04	plus de 10 fois <input type="checkbox"/> 05

Veuillez maintenant passer à la section de la page suivante, s.v.p.

SECTION 2

MAINTENANT, NOUS AIMERIONS CONNAÎTRE VOS PERCEPTIONS SUR VOTRE RELATION AVEC LE SERVICE À LA CLIENTÈLE DES FABRICANTS DE MÉDICAMENTS GÉNÉRIQUES

3. En général, la façon dont le Service à la clientèle d'un fabricant de médicaments génériques répond aux demandes de ses clients via son service à la clientèle, influence votre perception quant à la supériorité ou non de l'entreprise ?

Beaucoup	Assez	Plus ou moins	Pas vraiment	Pas du tout
<input type="checkbox"/> 01	<input type="checkbox"/> 02	<input type="checkbox"/> 03	<input type="checkbox"/> 04	<input type="checkbox"/> 05

4. En général, la façon dont le Service à la clientèle d'un fabricant de médicaments génériques répond aux demandes de ses clients via son service à la clientèle, influence la réputation de l'entreprise ?

Beaucoup	Assez	Plus ou moins	Pas vraiment	Pas du tout
<input type="checkbox"/> 01	<input type="checkbox"/> 02	<input type="checkbox"/> 03	<input type="checkbox"/> 04	<input type="checkbox"/> 05

5. En général, la façon dont le Service à la clientèle d'un fabricant de médicaments génériques répond à vos demandes influence votre appréciation de professionnalisme de l'entreprise ?

Beaucoup	Assez	Plus ou moins	Pas vraiment	Pas du tout
<input type="checkbox"/> 01	<input type="checkbox"/> 02	<input type="checkbox"/> 03	<input type="checkbox"/> 04	<input type="checkbox"/> 05

6. En général, la façon dont le Service à la clientèle d'un fabricant de médicaments génériques répond à vos demandes influence votre relation avec l'entreprise ?

Beaucoup	Assez	Plus ou moins	Pas vraiment	Pas du tout
<input type="checkbox"/> 01	<input type="checkbox"/> 02	<input type="checkbox"/> 03	<input type="checkbox"/> 04	<input type="checkbox"/> 05

7. En général, la façon dont le Service à la clientèle d'un fabricant de médicaments génériques répond à vos demandes influence votre perception du sens des responsabilités de l'entreprise ?

Beaucoup	Assez	Plus ou moins	Pas vraiment	Pas du tout
<input type="checkbox"/> 01	<input type="checkbox"/> 02	<input type="checkbox"/> 03	<input type="checkbox"/> 04	<input type="checkbox"/> 05

Veuillez maintenant passer à la section de la page suivante, s.v.p.

SECTION 3

NOUS AIMERIONS MAINTENANT AVOIR VOTRE OPINION SUR LA NOUVELLE APPROCHE ADOPTÉE PAR LE SERVICE À LA CLIENTÈLE DE PHARMASCIENCE POUR RÉPONDRE AUX DEMANDES DE SES CLIENTS, AU COURS DU DERNIER MOIS.

8.	Au cours du dernier mois, à quelle fréquence avez-vous communiqué avec le Service à la clientèle de Pharmascience?			
	1 fois <input type="checkbox"/> 01	de 2 à 4 fois <input type="checkbox"/> 02	de 5 à 9 fois <input type="checkbox"/> 03	plus de 10 fois <input type="checkbox"/> 04

9.	Sur chacun des aspects suivants, diriez-vous que la qualité du Service à la clientèle de Pharmascience s'est détériorée, est restée la même ou s'est améliorée au cours du dernier mois?
----	--

a)	Écoute du –de la – préposé-e- au Service à la clientèle		
	qualité détériorée <input type="checkbox"/> 01	même qualité <input type="checkbox"/> 02	qualité améliorée <input type="checkbox"/> 03

b)	Capacité de réponse aux demandes des clients		
	qualité détériorée <input type="checkbox"/> 01	même qualité <input type="checkbox"/> 02	qualité améliorée <input type="checkbox"/> 03

c)	Flexibilité du Service à la clientèle		
	qualité détériorée <input type="checkbox"/> 01	même qualité <input type="checkbox"/> 02	qualité améliorée <input type="checkbox"/> 03

d)	Solutions discutées avec les clients		
	qualité détériorée <input type="checkbox"/> 01	même qualité <input type="checkbox"/> 02	qualité améliorée <input type="checkbox"/> 03

e)	Personnalisation des réponses du Service à la clientèle à vos demandes		
	qualité détériorée <input type="checkbox"/> 01	même qualité <input type="checkbox"/> 02	qualité améliorée <input type="checkbox"/> 03

Veuillez maintenant passer à la page suivante, s.v.p.

f) Attitude générale du –de la – préposé-e- au Service à la clientèle		
qualité détériorée <input type="checkbox"/> 01	même qualité <input type="checkbox"/> 02	qualité améliorée <input type="checkbox"/> 03

g) Autre (précisez, s.v.p.) _____		
qualité détériorée <input type="checkbox"/> 01	même qualité <input type="checkbox"/> 02	qualité améliorée <input type="checkbox"/> 03

Veuillez maintenant passer à la section de la page suivante, s.v.p.

10.	Selon vous, parmi les impacts POSITIFS suivants, quels sont les principaux qui peuvent décrire le mieux votre impression découlant de l'expérience différente que vous avez vécue, au cours du dernier mois, avec le Service à la clientèle de Pharmascience? (cochez tous ceux qui s'appliquent, s.v.p.)	
01)	Expérience à renouveler	<input type="checkbox"/>
02)	Professionnalisme	<input type="checkbox"/>
03)	Compétence	<input type="checkbox"/>
04)	Confiance accrue	<input type="checkbox"/>
05)	Supériorité de l'offre	<input type="checkbox"/>
06)	Fiabilité	<input type="checkbox"/>
07)	Sens des responsabilités du fabricant	<input type="checkbox"/>
96)	Autre-s- : (précisez, s.v.p.) _____ _____	<input type="checkbox"/>

COMMENTEZ, s.v.p.

Veuillez maintenant passer à la section de la page suivante, s.v.p.

SECTION 4**EN TERMINANT, PARLEZ-NOUS DE VOUS, S.V.P.**

11. À titre de grossiste, vous desservez combien de pharmacies québécoises, s.v.p.? (cochez les cases appropriées)
Nombre de pharmacies, environ : (<i>précisez, s.v.p.</i>) _____

12. Quel est votre rôle au sein de l'entreprise où vous travaillez?
Votre rôle : (<i>précisez, s.v.p.</i>) _____

13. Quel est votre sexe?
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div> Homme <input type="checkbox"/> 01 </div> <div> Femme <input type="checkbox"/> 02 </div> </div>

14. Quel est votre âge?
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div> Moins de 40 ans <input type="checkbox"/> 01 </div> <div> Entre 40 – 49 ans <input type="checkbox"/> 02 </div> <div> 50 ans + <input type="checkbox"/> 03 </div> </div>

MERCI BEAUCOUP DE VOTRE COLLABORATION!

ANNEXE H
LETTRES D'INVITATION À PARTICIPER À LA RECHERCHE

Lettre pour les employé—e-s

Invitation

Vous êtes invité-e à participer à un projet de recherche intitulé « Impact du capital intellectuel de l'entreprise sur son capital de marque : application du concept de cocréation de valeur au cas du secteur pharmaceutique ». Cette recherche est subventionnée par MITACS (Mathematics of Information Technologies and Complex Systems), un Centre d'excellence fédéral qui consacre ses efforts à favoriser les liens entre l'industrie et la recherche universitaire, afin d'accélérer le développement de la qualité des entreprises canadiennes. Bombardier, Mount Sinai Hospital, Procter&Gamble et plusieurs autres entreprises de divers secteurs industriels ont déjà, comme nous, bénéficié de ce programme.

Objectif du projet de recherche

Pour répondre à la demande croissante en médicaments tout en satisfaisant les parties prenantes du système pharmaceutique, notre industrie doit transiter vers un nouveau modèle d'affaires, plus efficient. Celui-ci doit être développé sans référer au passé puisque la conjoncture actuelle ne puise aucunement dans le passé. Alors que les rôles des parties prenantes du secteur pharmaceutique sont entrain de se redéfinir, un constat s'effectue : pour se différencier du nombre croissant des compétiteurs, l'entreprise pharmaceutique de produits génériques doit livrer autre chose que les produits pharmaceutiques non différenciés qui constituent le dénominateur commun de son échange commercial avec ses clients. À cette fin, la présente étude vise à identifier une nouvelle source de capital de marque dans l'industrie pharmaceutique. En effet, reconnaissant l'inefficacité du modèle commercial transactionnel dans le secteur pharmaceutique, l'étude vise à répondre aux questions suivantes: 1) Qu'est-ce que les pharmaciens québécois espèrent d'une entreprise pharmaceutique de produits génériques? 2) Comment une entreprise pharmaceutique peut-elle améliorer ses processus internes d'affaires pour remplir sa mission et dépasser les attentes de ses clients? L'étude vise donc à redéfinir le processus de création de valeur des entreprises pharmaceutiques de produits génériques afin de leur permettre d'acquérir un avantage compétitif durable. Pour y parvenir, nous avons sélectionné un sous-processus clé de Pharmascience : le service clientèle.

Raison et nature de la participation

En tant que personne travaillant au service clientèle de Pharmascience, il vous est proposé de participer à cette recherche, durant vos heures habituelles de travail chez Pharmascience. Votre participation prendra diverses formes. Plus précisément, pour les besoins de la recherche, vous aurez à expérimenter des façons différentes d'accomplir vos tâches quotidiennes (à titre d'exemple, modifier votre approche des clients et le processus de relation avec eux). Votre participation pourrait être ponctuellement observée par le chercheur. Votre participation sera également requise pour la tenue de deux groupes de discussion d'environ deux heures chacun. Vous aurez alors à vous exprimer au sujet de l'étude, c'est-à-dire autant sur la manière de conduire l'étude que sur l'impact des changements ponctuels que vous serez appelé-e-s à faire dans vos façons d'effectuer votre travail. Ces groupes de discussion seront enregistrés sur bande audio et seront tenus chez Pharmascience. Votre participation pourrait aussi être requise pour une entrevue d'environ une heure. Cette entrevue sera réalisée chez

Pharmascience, à l'endroit qui vous convient, selon vos disponibilités. Vous aurez alors à répondre à des questions sur les changements qui vous auront été demandés dans vos façons de faire. Cette entrevue éventuelle sera aussi enregistrée sur bande audio. De plus, en fin d'étude, vous serez invité-e à compléter un questionnaire. Celui-ci devrait requérir environ 20 minutes de votre temps de travail.

Avantages, inconvénients et risques pouvant découler de votre participation

Votre participation à ce projet de recherche contribuera à l'avancement des connaissances entourant les facteurs favorisant la cocréation de valeur au fil de la relation entre Pharmascience et ses clients. Votre participation à ce projet de recherche devrait donc permettre de favoriser l'efficacité de votre échange avec les clients. Votre participation à la recherche ne devrait comporter aucun inconvénient significatif, si ce n'est le fait de modifier certaines de vos façons de faire. Vous pourrez, selon le cas, demander qu'on suspende l'observation ou de prendre une pause ou de poursuivre l'entrevue à un autre moment qui vous conviendra. Vos disponibilités guideront l'établissement des dates de rencontres. Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre d'y mettre fin à tout moment, sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice.

Confidentialité, partage, surveillance et publications

Durant votre participation à ce projet, le chercheur responsable consignera dans un dossier de recherche les renseignements recueillis auprès de vous. Seules les données nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillies ; elles demeureront strictement confidentielles dans les limites prévues par la loi. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces renseignements, vous ne serez identifié-e que par un numéro de code. La clé du code reliant votre nom au dossier de recherche sera conservé par le chercheur responsable du projet. Le chercheur de l'étude n'utilisera les données qu'à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques. Vous serez informé-e des résultats de la recherche et des publications qui en découleront, le cas échéant. L'anonymat des personnes ayant participé à l'étude sera préservé.

Consentement libre et éclairé

Avant d'amorcer la recherche, nous avons besoin de connaître votre acceptation ou refus d'y participer. Renée Lavergne, de l'Université de Sherbrooke, est responsable de ce projet. C'est à elle que vous devez communiquer votre décision d'ici le lundi 26 octobre, à l'adresse courriel 'Renée.Lavergne@USherbrooke.ca'.

Remerciements

Quelle que soit votre décision, recevez mes remerciements pour l'attention que vous avez accordée à cette demande.

Renée Lavergne
Responsable de recherche
Étudiante au D.B.A., faculté d'administration, département marketing
Université de Sherbrooke
(819) 314 4718

Lettre pour les client—e-s

Invitation

Vous êtes invité-e à participer à un projet de recherche intitulé « Impact du capital intellectuel de l'entreprise sur son capital de marque : application du concept de cocréation de valeur au cas du secteur pharmaceutique ». Cette recherche est subventionnée par MITACS (Mathematics of Information Technologies and Complex Systems), un Centre d'excellence fédéral qui consacre ses efforts à favoriser les liens entre l'industrie et la recherche universitaire, afin d'accélérer le développement de la qualité des entreprises canadiennes. Bombardier, Mount Sinai Hospital, Procter&Gamble et plusieurs autres entreprises de divers secteurs industriels ont déjà bénéficié, comme nous, de ce programme.

Objectif du projet de recherche

Pour répondre à la demande croissante en médicaments tout en satisfaisant les parties prenantes du système pharmaceutique, notre industrie doit transiter vers un nouveau modèle d'affaires, plus efficient. Celui-ci doit être développé sans référer au passé puisque la conjoncture actuelle ne puise aucunement dans le passé. Alors que les rôles des parties prenantes du secteur pharmaceutique sont entrain de se redéfinir, un constat s'effectue : pour se différencier du nombre croissant des compétiteurs, l'entreprise pharmaceutique de produits génériques doit livrer autre chose que les produits pharmaceutiques non différenciés qui constituent le dénominateur commun de son échange commercial avec ses clients. À cette fin, la présente étude vise à identifier une nouvelle source de capital de marque dans l'industrie pharmaceutique. En effet, reconnaissant l'inefficacité du modèle commercial transactionnel dans le secteur pharmaceutique, l'étude vise à répondre aux questions suivantes: 1) Qu'espérez-vous d'une entreprise pharmaceutique de produits génériques? 2) Comment une entreprise pharmaceutique peut-elle améliorer ses processus internes d'affaires pour remplir sa mission et dépasser vos attentes? L'étude vise donc à redéfinir le processus de création de valeur des entreprises pharmaceutiques de produits génériques afin de leur permettre d'acquérir un avantage compétitif durable. Pour y parvenir, nous avons sélectionné un sous-processus clé de Pharmascience : le service clientèle.

Raison et nature de la participation

En tant que client-e de Pharmascience, il vous est proposé de participer à cette recherche. Votre participation prendra diverses formes. Plus précisément, les employé-e-s du service clientèle de Pharmascience vous aborderont ou adopteront certaines façons différentes d'agir avec vous lors de vos appels. Votre participation pourrait également être requise pour la tenue d'un groupe de discussion d'environ deux heures. Vous auriez alors à vous exprimer au sujet de l'étude, c'est-à-dire autant sur la manière de conduire l'étude que sur l'impact des changements que vous aurez constatés dans les façons de faire des employé-e-s de Pharmascience. Ces groupes de discussion seront enregistrés sur bande audio et seront tenus chez Pharmascience ou ailleurs, dans un endroit facile d'accès, à convenir avec les participants. Votre participation à cette recherche pourrait aussi être requise pour une entrevue d'environ une heure. Cette entrevue serait réalisée dans votre milieu de travail, à l'endroit qui vous convient, selon vos disponibilités. Vous auriez alors à répondre, à titre de client-e de Pharmascience, à des questions sur votre perception des changements que vous aurez constatés dans les façons de

faire des employé-e-s de Pharmascience : pertinence, impact ainsi que contenu et intégration potentiels de ces changements. Cette entrevue éventuelle serait aussi enregistrée sur bande audio. De plus, en fin d'étude, vous pourriez être invité-e à compléter un questionnaire. Celui-ci devrait requérir environ 20 minutes de votre temps.

Avantages, inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Votre participation à ce projet de recherche contribuera à l'avancement des connaissances entourant les facteurs favorisant la cocréation de valeur au fil de la relation entre Pharmascience et vous. Votre participation à ce projet de recherche permettra donc de favoriser l'efficacité de votre échange avec Pharmascience. Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps et, éventuellement, de vous déplacer pour la tenue d'un groupe de discussion. Vos frais de déplacement seraient alors remboursés. Vos disponibilités guideront l'établissement des dates de rencontres.

Droit de retrait sans préjudice de la participation

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre d'y mettre fin à tout moment, sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice.

Confidentialité, partage, surveillance et publications

Durant votre participation à ce projet de recherche, le chercheur responsable consignera dans un dossier de recherche les renseignements recueillis auprès de vous. Seules les données nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillies ; elles demeureront strictement confidentielles dans les limites prévues par la loi. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces renseignements, vous ne serez identifié-e que par un numéro de code. La clé du code reliant votre nom au dossier de recherche sera conservé par le chercheur responsable du projet de recherche. Le chercheur utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet. Les données de la recherche pourraient être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques mais aucune publication ou communication scientifique ne renfermera quoi que ce soit qui puisse permettre de vous identifier.

Consentement libre et éclairé

Avant d'amorcer la recherche, nous avons besoin de connaître votre acceptation ou refus d'y participer. Renée Lavergne, de l'Université de Sherbrooke, est responsable de ce projet. C'est à elle que vous devez communiquer votre décision d'ici le lundi 26 octobre, à l'adresse courriel 'Renee.Lavergne@USherbrooke.ca'.

Remerciements

Quelle que soit votre décision, recevez mes remerciements pour l'attention que vous avez accordée à cette demande.

Renée Lavergne
Responsable de recherche
Étudiante au D.B.A., faculté d'administration, département marketing
Université de Sherbrooke
(819) 314 4718

Lettre pour le Comité Aviseur

Invitation

Vous êtes invité-e à participer à un projet de recherche intitulé « Impact du capital intellectuel de l'entreprise sur son capital de marque : application du concept de cocréation de valeur au cas du secteur pharmaceutique ». Cette recherche est subventionnée par MITACS (Mathematics of Information Technologies and Complex Systems), un Centre d'excellence fédéral qui consacre ses efforts à favoriser les liens entre l'industrie et la recherche universitaire, afin d'accélérer le développement de la qualité des entreprises canadiennes. Bombardier, Mount Sinai Hospital, Procter&Gamble et plusieurs autres entreprises de divers secteurs industriels ont déjà, comme nous, bénéficié de ce programme.

Objectif du projet de recherche

Pour répondre à la demande croissante en médicaments tout en satisfaisant les parties prenantes du système pharmaceutique, notre industrie doit transiter vers un nouveau modèle d'affaires, plus efficient. Celui-ci doit être développé sans référer au passé puisque la conjoncture actuelle ne puise aucunement dans le passé. Alors que les rôles des parties prenantes du secteur pharmaceutique sont entrain de se redéfinir, un constat s'effectue : pour se différencier du nombre croissant des compétiteurs, l'entreprise pharmaceutique de produits génériques doit livrer autre chose que les produits pharmaceutiques non différenciés qui constituent le dénominateur commun de son échange commercial avec ses clients. À cette fin, la présente étude vise à identifier une nouvelle source de capital de marque dans l'industrie pharmaceutique. En effet, reconnaissant l'inefficacité du modèle commercial transactionnel dans le secteur pharmaceutique, l'étude vise à répondre aux questions suivantes: 1) Qu'est-ce que les pharmaciens québécois espèrent d'une entreprise pharmaceutique de produits génériques? 2) Comment une entreprise pharmaceutique peut-elle améliorer ses processus internes d'affaires pour remplir sa mission et dépasser les attentes de ses clients? L'étude vise donc à redéfinir le processus de création de valeur des entreprises pharmaceutiques de produits génériques afin de leur permettre d'acquérir un avantage compétitif durable. Pour y parvenir, nous avons sélectionné un sous-processus clé de Pharmascience : le service clientèle.

Raison et nature de la participation

En tant que client-e ou de personne travaillant chez Pharmascience, il vous est proposé de participer à cette recherche. Votre participation sera requise au sein d'un Comité Aviseur. Le rôle de ce comité est d'orienter et d'aider la conduite de cette recherche. À titre de professionnel de l'industrie, vous serez un informant-clé auprès des chercheurs.

À titre de membre du Comité Aviseur, votre participation sera requise pour la tenue de deux groupe de discussion d'environ deux heures. Vous aurez alors à vous exprimer au sujet de l'étude, c'est-à-dire autant sur la manière de conduire l'étude que sur l'impact des changements apportés dans les façons de faire des employé-e-s de Pharmascience. Ces groupes de discussion seront enregistrés sur bande audio et seront tenus chez Pharmascience ou ailleurs, dans un endroit facile d'accès, à convenir avec les participants.

Avantages pouvant découler de la participation

Votre participation à ce projet de recherche contribuera à l'avancement des connaissances entourant les facteurs favorisant la cocréation de valeur au fil de la relation entre Pharmascience et ses clients. Votre participation à ce projet de recherche devrait donc permettre de favoriser l'efficacité de l'échange entre Pharmascience et ses clients.

Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps et, le cas échéant, de vous déplacer pour les groupes de discussion. Vos frais de déplacement seront remboursés. Vos disponibilités guideront l'établissement des dates de rencontres.

Droit de retrait sans préjudice de la participation

Il est entendu que votre participation à ce projet est tout à fait volontaire et que vous restez libre d'y mettre fin, à tout moment, sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice.

Confidentialité, partage, surveillance et publications

Durant votre participation à ce projet de recherche, le chercheur responsable consignera dans un dossier de recherche les renseignements recueillis auprès de vous. Seules les données nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillies ; elles demeureront strictement confidentielles dans les limites prévues par la loi. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces renseignements, vous ne serez identifié-e que par un numéro de code. La clé du code reliant votre nom au dossier de recherche sera conservé par le chercheur responsable du projet de recherche. Le chercheur utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques. Les données de la recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques mais aucune publication ou communication scientifique ne renfermera quoi que ce soit qui puisse permettre de vous identifier.

Consentement libre et éclairé

Avant d'amorcer la recherche, nous avons besoin de connaître votre acceptation ou refus d'y participer. Renée Lavergne, de l'Université de Sherbrooke, est responsable de ce projet. C'est à elle que vous devez communiquer votre décision d'ici le lundi 26 octobre, à l'adresse courriel 'Renee.Lavergne@USherbrooke.ca'.

Remerciements

Quelle que soit votre décision, recevez mes remerciements pour l'attention que vous avez accordée à cette demande.

Renée Lavergne
Responsable de recherche
Étudiante au D.B.A., faculté d'administration, département marketing
Université de Sherbrooke
(819) 314 4718

ANNEXE I
FORMULAIRES DE CONSENTEMENT

**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À PARTICIPER À
UN PROJET DE RECHERCHE
DESTINÉ AUX EMPLOYÉS DE PHARMASCIENCE**

**FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE
CONSENTEMENT**

Vous êtes invité-e à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée.

Titre du projet

Impact du capital intellectuel de l'entreprise sur son capital de marque : application du concept de cocréation de valeur au cas du secteur pharmaceutique.

Personne responsable du projet

Renée Lavergne, doctorante au Département de marketing de l'Université de Sherbrooke, est responsable de ce projet. Vous pouvez joindre Renée Lavergne au numéro de téléphone 819-314-4718 ainsi que son directeur de recherche, Monsieur François Coderre, au numéro de téléphone 819-821-8000 poste 62319, pour toute information supplémentaire ou tout problème relié-e au projet de recherche.

Financement du projet de recherche

Le chercheur a reçu des fonds de l'organisme subventionnaire MITACS pour mener à bien ce projet de recherche. Les fonds reçus couvrent les frais reliés à ce projet de recherche.

Objectifs du projet

L'objectif de ce projet est d'identifier une nouvelle source de capital de marque dans l'industrie pharmaceutique.

Raison et nature de la participation

En tant que personne travaillant chez Pharmascience, il vous est proposé de participer à cette recherche. Votre participation prendra diverses formes.

À titre d'employé-e de Pharmascience, les activités de recherche se dérouleront dans votre milieu de travail et durant vos heures habituelles de travail. Plus précisément, vous aurez à expérimenter des façons différentes d'accomplir vos tâches quotidiennes (à titre d'exemple, modifier votre approche des clients et le processus de relation avec eux) pour les besoins de la recherche. Votre participation à ce projet pourrait être ponctuellement observée par le chercheur.

Conséquemment, le chercheur pourrait observer votre façon d'appliquer les changements ponctuels décidés par le groupe de recherche composé de tous les employé-e-s qui participent à la recherche. Cette observation par le chercheur visera ou à vous assister ponctuellement dans l'application du changement ou à comprendre comment vous donnez forme au changement préconisé par le groupe de recherche.

Votre participation sera également requise pour la tenue de deux groupes de discussion d'environ deux heures chacun. Avec l'ensemble des employé-e-s participant à l'étude, vous aurez alors à vous exprimer au sujet de l'étude, c'est-à-dire autant sur la manière de conduire l'étude que sur l'impact des changements ponctuels que vous serez appelé-e-s à faire dans vos façons d'effectuer votre travail. Ces groupes de discussion seront enregistrés sur bande audio et seront tenus chez Pharmascience. Votre participation pourrait aussi être requise pour une entrevue d'environ une heure. Cette entrevue sera réalisée dans votre milieu de travail, à l'endroit qui vous convient, selon vos disponibilités. Vous aurez alors à répondre, à titre d'employé-e de Pharmascience, à des questions sur les changements qui vous auront été demandés dans vos façons de faire. Cette entrevue éventuelle sera enregistrée sur bande audio. De plus, vous serez invité-e à compléter un questionnaire en fin d'étude. Celui-ci devrait requérir environ 20 minutes de votre temps de travail.

Avantages pouvant découler de la participation

Votre participation à ce projet de recherche contribuera à l'avancement des connaissances entourant les facteurs favorisant la cocréation de valeur au fil de la relation entre l'entreprise et le pharmacien. Votre participation à ce projet de recherche permettra donc de favoriser l'efficacité de votre échange avec, selon le cas, le-la pharmacien-ne.

Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps et de modifier certaines de vos façons de faire. Vous pourrez, selon le cas, demander qu'on suspende l'observation ou de prendre une pause ou de poursuivre l'entrevue à un autre moment qui vous conviendra. Vos disponibilités guideront l'établissement des dates de rencontres.

Droit de retrait sans préjudice de la participation

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit. Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents audio ou écrits vous concernant soient détruits?

Oui Non

Compensations financières

Aucune compensation financière n'est prévue pour la participation à cette recherche. En effet, puisque cette recherche se déroule entièrement dans le cadre de votre travail quotidien et à l'intérieur de vos horaires habituels de travail, aucune compensation ne sera versée aux employé-e-s participant à la recherche outre la gratitude publique exprimée par Pharmascience à l'endroit des employé-e-s ayant participé à la recherche.

Confidentialité, partage, surveillance et publications

Durant votre participation à ce projet de recherche, le chercheur responsable consignera dans un dossier de recherche les renseignements recueillis auprès de vous et vous concernant. Seules les données nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillies. Elles peuvent comprendre les informations suivantes : nom, sexe, nombre d'années dans l'entreprise, occupation professionnelle dans l'entreprise, etc.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues par la loi. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces renseignements, vous ne serez identifié(e) que par un numéro de code. La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservé par le chercheur responsable du projet de recherche.

Le chercheur principal de l'étude utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera quoi que ce soit qui puisse permettre de vous identifier. Dans le cas contraire, votre permission vous sera demandée au préalable.

Les bases de données seront conservées, sous clé, pour une période n'excédant pas 5 ans. Après cette période, les données seront détruites. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaîtra dans aucune documentation.

Les bandes audio et documents des groupes de discussion ne comporteront aucune référence verbale aux participant-e-s ni aux intervenant-e-s prenant ponctuellement la parole au cours des rencontres. Les bandes audio des entrevues ne contiendront ni ne référeront à votre nom et ne seront identifiées que par des codes référant à votre groupe de répondants. Les bandes audio feront l'objet d'une retranscription et seul le verbatim des entrevues et groupes de discussion sera conservé, sous clé, pour une période n'excédant pas 5 ans. Après cette période, les retranscriptions seront détruites. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes n'apparaîtra dans le verbatim des entrevues et groupes de discussion.

À des fins de surveillance et de contrôle, les données de recherche pourrait être consultées par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

Résultats de la recherche et publication

Vous serez informé des résultats de la recherche et des publications qui en découleront, le cas échéant. Nous préserverons l'anonymat des personnes ayant participé à l'étude.

Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche. Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à **Mme Dominique Lorrain**, présidente du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : 821-8000 poste 62644, ou par courriel à: **cer_lsh@USherbrooke.ca**.

Consentement libre et éclairé

Je, _____ (*nom en lettres moulées*), déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction. Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature de la participante ou du participant : _____

Fait à Montréal, le _____ 2009

Déclaration de responsabilité des chercheurs de l'étude

Je, Renée Lavergne, chercheur principal de l'étude, déclare que je suis responsable du déroulement du présent projet de recherche. Je m'engage à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Signature du chercheur principal de l'étude : _____

Déclaration du responsable de l'obtention du consentement

Je, Renée Lavergne, chercheur principal de l'étude conduite chez Pharmascience, certifie avoir expliqué à la participante ou au participant intéressé(e) les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il ou qu'elle m'a posées à cet égard et lui avoir clairement indiqué qu'il ou qu'elle reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité.

Signature : _____

Fait à Montréal le _____ 2009

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À PARTICIPER À UN PROJET DE RECHERCHE DESTINÉ AUX CLIENTS

Vous êtes invité-e à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée.

Titre du projet

Impact du capital intellectuel de l'entreprise sur son capital de marque : application du concept de cocréation de valeur au cas du secteur pharmaceutique.

Personne responsable du projet

Renée Lavergne, doctorante au Département de marketing de l'Université de Sherbrooke, est responsable de ce projet. Vous pouvez joindre Renée Lavergne au numéro de téléphone 819-314-4718 ainsi que son directeur de recherche, Monsieur François Coderre, au numéro de téléphone 819-821-8000 poste 62319, pour toute information supplémentaire ou tout problème relié-e au projet de recherche.

Financement du projet de recherche

Le chercheur a reçu des fonds de l'organisme subventionnaire MITACS pour mener à bien ce projet de recherche. Les fonds reçus couvrent les frais reliés à ce projet de recherche.

Objectifs du projet

L'objectif de ce projet est d'identifier une nouvelle source de capital de marque dans l'industrie pharmaceutique.

Raison et nature de la participation

En tant que personne travaillant avec Pharmascience dans l'industrie pharmaceutique, il vous est proposé de participer à cette recherche. Votre participation prendra diverses formes.

À titre de client-e de Pharmascience, les activités de recherche se dérouleront à partir de votre lieu de travail ou dans un endroit convenu avec vous et selon vos disponibilités. Plus précisément, lors de vos appels chez Pharmascience, vous constaterez certaines façons différentes d'agir et d'être abordé-e par les employé-e-s. Votre participation pourrait aussi être requise pour la tenue d'un groupe de discussion d'environ deux heures. Avec d'autres pharmacien-ne-s participant à l'étude, vous auriez alors à vous exprimer au sujet de l'étude, c'est-à-dire autant sur la manière de conduire l'étude que sur l'impact des changements que vous aurez constatés dans les façons de faire des employé-e-s de Pharmascience. Ces groupes de discussion seraient enregistrés sur bande audio et seraient tenus chez Pharmascience ou ailleurs, dans un endroit facile d'accès, à convenir avec les participants. Votre participation à cette recherche pourrait également être requise

pour une entrevue d'environ une heure. Cette entrevue serait réalisée dans votre milieu de travail, à l'endroit qui vous convient, selon vos disponibilités. Vous auriez alors à répondre, à titre de client-e de Pharmascience, à des questions sur votre perception des changements que vous aurez constatés dans les façons de faire des employé-e-s de Pharmascience : pertinence, impact ainsi que contenu et intégration potentiels de ces changements. Cette entrevue éventuelle serait enregistrée sur bande audio. De plus, vous serez invité-e à compléter un questionnaire en fin d'étude. Celui-ci devrait requérir environ 20 minutes de votre temps.

Avantages pouvant découler de la participation

Votre participation à ce projet de recherche contribuera à l'avancement des connaissances entourant les facteurs favorisant la cocréation de valeur au fil de la relation entre l'entreprise et le pharmacien. Votre participation à ce projet de recherche permettra donc de favoriser l'efficacité de votre échange avec l'entreprise pharmaceutique Pharmascience.

Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps et, selon le cas, de vous rendre au besoin chez Pharmascience. Vous pourrez, selon le cas, demander qu'on suspende l'observation ou de prendre une pause ou de poursuivre l'entrevue à un autre moment qui vous conviendra. Vos disponibilités guideront l'établissement des dates de rencontres.

Droit de retrait sans préjudice de la participation

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit. Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents audio ou écrits vous concernant soient détruits?

Oui Non

Compensations financières

Il est possible que votre participation à ce projet occasionne des dépenses (frais de déplacement, repas, stationnement, etc.). Si vous acceptez de participer, nous vous rembourserons tous vos frais de déplacement (au tarif de 0,395 \$ du km) qui pourraient être engagés par vous lors de votre participation à l'étude.

Confidentialité, partage, surveillance et publications

Durant votre participation à ce projet de recherche, le chercheur responsable consignera dans un dossier de recherche les renseignements recueillis auprès de vous et vous concernant. Seules les données nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillies. Elles peuvent comprendre les informations suivantes : sexe, type de commerce de vente au détail, occupation professionnelle dans ce commerce, etc.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues par la loi. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces renseignements, vous ne serez identifié-e que par un numéro de code. La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservé par le chercheur responsable du projet de recherche.

Le chercheur principal de l'étude utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera quoi que ce soit qui puisse permettre de vous identifier. Dans le cas contraire, votre permission vous sera demandée au préalable.

Les bases de données seront conservées, sous clé, pour une période n'excédant pas 5 ans. Après cette période, les données seront détruites. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaîtra dans aucune documentation. Les bandes audio et documents des groupes de discussion ne comporteront aucune référence verbale aux participant-e-s ni aux intervenant-e-s prenant ponctuellement la parole au cours des rencontres. Les bandes audio des entrevues ne contiendront ni ne référeront à votre nom et ne seront identifiées que par des codes référant à votre groupe de répondants. Les bandes audio feront l'objet d'une retranscription et seul le verbatim des entrevues et groupes de discussion sera conservé, sous clé, pour une période n'excédant pas 5 ans. Après cette période, les retranscriptions seront détruites. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes n'apparaîtra dans le verbatim des entrevues et groupes de discussion.

À des fins de surveillance et de contrôle, les données de recherche pourrait être consultées par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

Résultats de la recherche et publication

Vous serez informé des résultats de la recherche et des publications qui en découleront, le cas échéant. Nous préserverons l'anonymat des personnes ayant participé à l'étude.

Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche. Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre

participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à **Mme Dominique Lorrain**, présidente du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : 821-8000 poste 62644, ou par courriel à: **cer_lsh@USherbrooke.ca**.

Consentement libre et éclairé

Je, _____ (*nom en lettres moulées*), déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction. Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature de la participante ou du participant : _____

Fait à Montréal, le _____ 2009

Déclaration de responsabilité des chercheurs de l'étude

Je, Renée Lavergne, chercheur principal de l'étude, déclare que je suis responsable du déroulement du présent projet de recherche. Je m'engage à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Signature du chercheur principal de l'étude : _____

Déclaration du responsable de l'obtention du consentement

Je, Renée Lavergne, chercheur principal de l'étude conduite chez Pharmascience, certifie avoir expliqué à la participante ou au participant intéressé(e) les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il ou qu'elle m'a posées à cet égard et lui avoir clairement indiqué qu'il ou qu'elle reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité.

Signature : _____

Fait à Montréal le _____ 2009

ANNEXE J

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Titre du projet : Impact du capital intellectuel de l'entreprise sur son capital intellectuel : application du concept de cocréation de valeur au cas du secteur pharmaceutique

Projet subventionné ☒ **Projet non subventionné** ☐ **Projet de maîtrise ou de doctorat** ☒

Organisme subventionnaire : Projet MITACS accélération

Nom de l'étudiante ou de l'étudiant : Renée Lavergne

Nom de la directrice ou du directeur : François Coderre

Nom du ou de la responsable :

DÉCISION : Favorable ☒ Unanime ☒ Majoritaire ☐
Défavorable ☐ Unanime ☐ Majoritaire ☐

DÉCISION DIFFÉRÉE : ☐

SUIVI ÉTHIQUE :

6 mois ☐ 1 an ☒

ou

sous la responsabilité de la directrice ou du directeur du projet ☐

COMMENTAIRES :

Dominique Lorrain
Présidente du comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines

Date : 7 décembre 2009

ANNEXE K
INFORMATION ACCOMPAGNANT LA CUEILLETTE
DE DONNÉES DU 12 AVRIL 2010 AUPRÈS DU COMITÉ
AVISEUR

Faculté d'administration

Approche de cocréation et recherche-action

COMITÉ AVISEUR
Entretien de Groupe

Renée Lavergne
12 avril 2010

UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

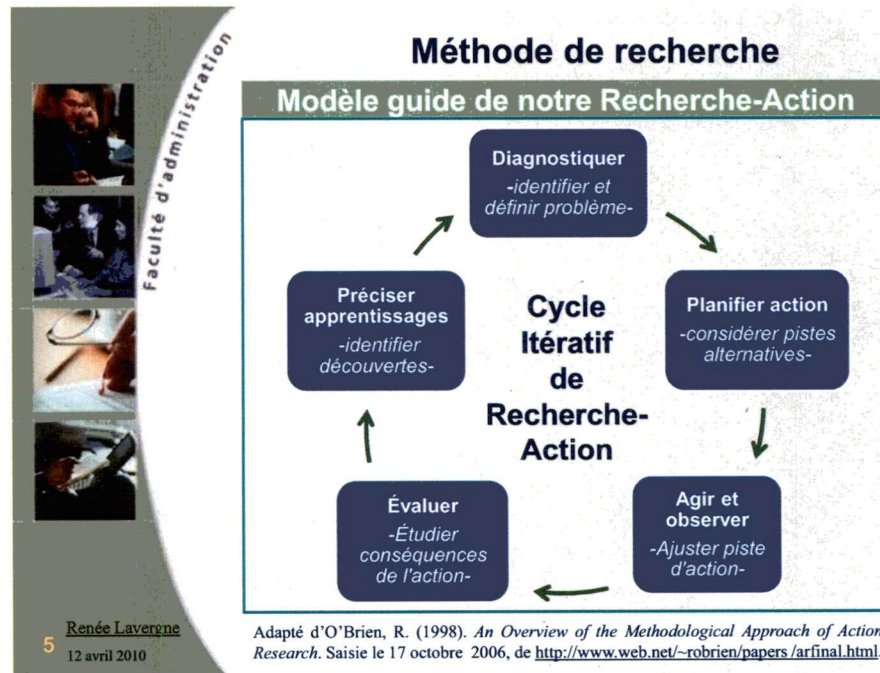
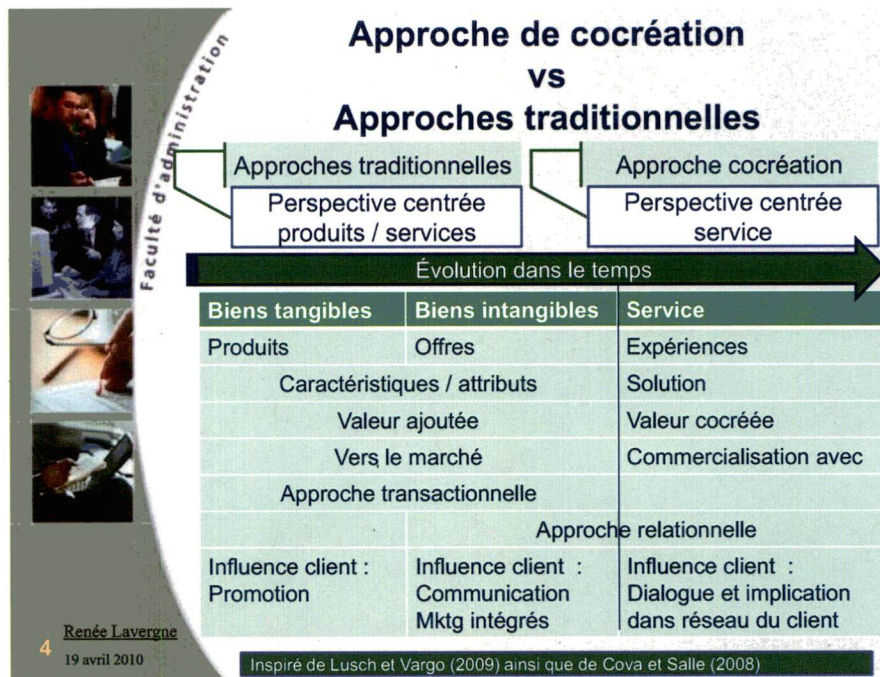
Faculté d'administration

Approche de cocréation vs Approches traditionnelles

Approches traditionnelles	Approche de cocréation
But de l'entreprise	
Fabrication et livraison de produits / services ayant valeur	Assistance au client dans processus de création valeur, en parallèle des produits / services fabriqués et livrés
Valeur	
Produite et vendue au client, enchâssée dans ou ajoutée au produit / services = valeur d'échange	Cocréée dans processus d'échange avec client, perçue et déterminée par lui = valeur d'usage

2 Renée Lavergne
12 avril 2010

Inspiré de Vargo et Lusch (2004 ; 2008)



Canevas de recherche

Étapes	Outils Collecte et Échantillon	Justification outils
1 Diagnostiquer / définir domaine connaissances • Recueillir/analyser informations pour évaluer situation	Entretien groupe / Comité aviseur	Recueillir information verbale et gestuelle et stimuler critique dialectique paradigmes
2 Planifier action Recueillir/analyser informations pour évaluer situation	Entretiens groupe / Comité travail et Entretiens individuels clients	Entretien groupe : Idem Entretien individuel : approfondir données
3 Prendre action	Observation directe du chercheur Entretiens groupe (ou individuels 1) / Comité travail et 2) Clients	Pour comprendre processus et guider employés-participants Entretien de groupe et individuel : Idem
4 Examiner situation actuelle Recueillir/analyser informations pour évaluer situation	Entretiens groupe (ou individuels) personnes sélectionnées du 1) Comité travail et 2) Clients	Entretiens de groupe et individuels : Idem
• Évaluer	Entretiens groupe / 1) Comité travail et 2) Comité aviseur	Stimuler critique dialectique
5 Spécifier gains de connaissance scientifique et découvertes	Questionnaire participants – employés et clients et Entretiens individuels membres du Comité aviseur	Bilan pour nuancer ou renforcer réflexions

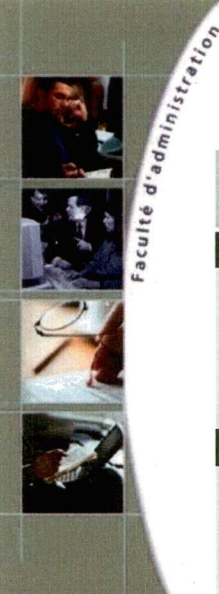
Inspiré de Robson, C. (2003). *Real World Research* (2^e éd.), Blackwell Publishing et d'O'Brien, R. (1998). *An Overview of the Methodological Approach of Action Research*. Saisie le 17 octobre 2006, de <http://www.web.net/robrien/papers/arfinal.html>.

Renée Lavergne
12 avril 2010

Rôles du Comité Aviseur

<ul style="list-style-type: none"> • Participation à la recherche • Conseils sur démarche de recherche • Critique réflexive sur résultats ponctuels de recherche • Interprétation des résultats • Critique dialectique sur interprétation des résultats par autres membres du Comité Aviseur

ANNEXE L
INFORMATION ACCOMPAGNANT LA CUEILLETTE
DE DONNÉES DU 19 AVRIL 2010 AUPRÈS DU COMITÉ
DES PARTICIPANTS



Faculté d'administration

Approche de cocréation vs Approches traditionnelles

Approches traditionnelles	Approche de cocréation
But de l'entreprise	
Fabrication et livraison de produits / services ayant valeur	Assistance au client dans processus de création valeur, en parallèle des produits / services fabriqués et livrés
Valeur	
Produite et vendue au client, enchâssée dans ou ajoutée au produit / services = valeur d'échange	Cocréée dans processus d'échange avec client, perçue et déterminée par lui = valeur d'usage

2 Renée Lavergne
19 avril 2010

Inspiré de Vargo et Lusch (2004 ; 2008)

**Approche de cocréation
vs
Approches traditionnelles**

Approches traditionnelles	Approche cocréation
(suite)	
Clients	
Appréhendés <ul style="list-style-type: none"> • comme des cibles • sur un marché à segmenter et pénétrer • auprès desquels s'effectuent promotion et livraison 	Appréhendés <ul style="list-style-type: none"> • comme entités complexes d'affaires • avec lesquels on interagit dans production service

3 **Renée Lavergne**
19 avril 2010

Inspiré de Vargo et Lusch (2004 ; 2008)

**Approche de cocréation
vs
Approches traditionnelles**

Approches traditionnelles	Approche cocréation	
Perspective centrée produits / services	Perspective centrée service	
Évolution dans le temps →		
Biens tangibles	Biens intangibles	Service
Produits	Offres	Expériences
Caractéristiques / attributs		Solution
Valeur ajoutée		Valeur cocréée
Vers le marché		Commercialisation avec
Approche transactionnelle	Approche relationnelle	
Influence client : Promotion	Influence client : Communication Mktg intégrés	Influence client : Dialogue et implication dans réseau du client

4 **Renée Lavergne**
19 avril 2010

Inspiré de Lusch et Vargo (2009) ainsi que de Cova et Salle (2008)

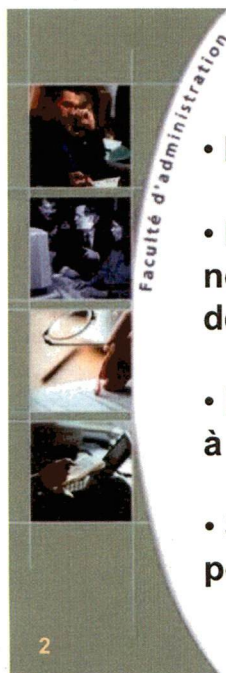


**Rôle
du
Comité des participants
du
Service à la clientèle
et Méthode de recherche**

**Recherche
de cocréation de valeur**

Renée Lavergne
19 avril 2010

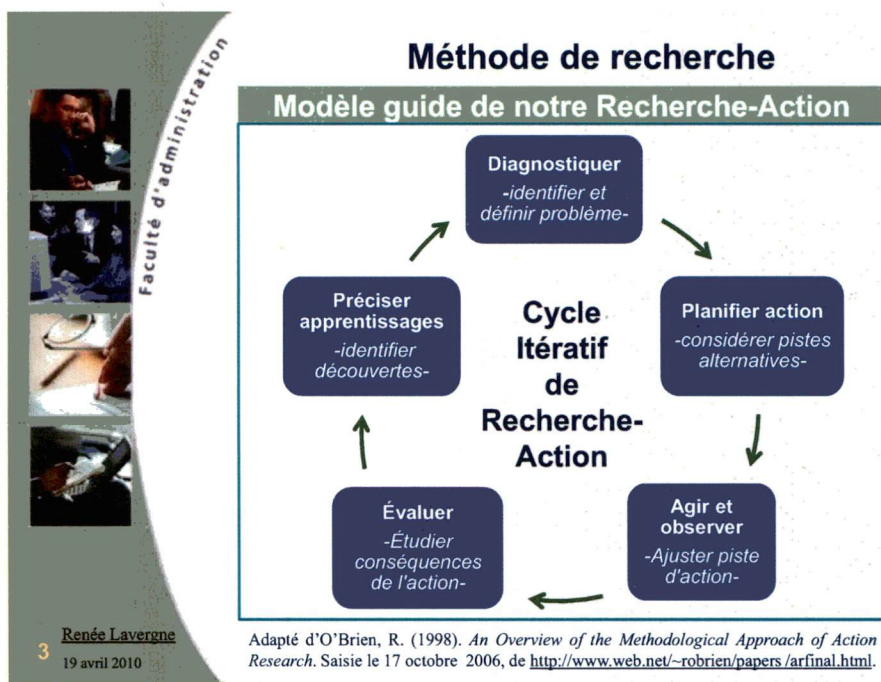
 UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE



Rôle du Comité des Participants

- Participer activement à la recherche
- Expérimenter, alternativement, de nouvelles façons de répondre aux demandes des clients
- Réfléchir, avec les membres du Comité, à l'impact des nouvelles façons de faire
- Suggérer des changements, ponctuellement et au fil de la démarche

2



3 Renée Lavergne
19 avril 2010

Canevas de recherche

Étapes	Outils Collecte et Échantillon	Justification outils
1 Diagnostiquer / définir domaine connaissances • Recueillir/analyser informations pour évaluer situation	Entretien groupe / Comité aviseur	Recueillir information verbale et gestuelle et stimuler critique dialectique paradigmes
2 Planifier action Recueillir/analyser informations pour évaluer situation	Entretiens groupe / Comité travail et Entretiens individuels clients	Entretien groupe : Idem Entretien individuel : approfondir données
3 Prendre action	Observation directe du chercheur Entretiens groupe (ou individuels) 1) Comité travail et 2) Clients	Pour comprendre processus et guider employés-participants Entretien de groupe et individuel : Idem
4 Examiner situation actuelle Recueillir/analyser informations pour évaluer situation	Entretiens groupe (ou individuels) personnes sélectionnées du 1) Comité travail et 2) Clients	Entretiens de groupe et individuels : Idem
• Évaluer	Entretiens groupe / 1) Comité travail et 2) Comité aviseur	Stimuler critique dialectique
5 Spécifier gains de connaissance scientifique et découvertes	Questionnaire participants – employés et clients – et Entretiens individuels membres du Comité aviseur	Bilan pour nuancer ou renforcer réflexions

Inspiré de Robson, C. (2003). *Real World Research* (2^e éd.), Blackwell Publishing et d'O'Brien, R. (1998). *An Overview of the Methodological Approach of Action Research*. Saisie le 17 octobre 2006, de <http://www.web.net/~robrien/papers/arfinal.html>.

4 Renée Lavergne
19 avril 2010

ANNEXE M
INFORMATION ACCOMPAGNANT LA CUEILLETTE
DE DONNÉES DU 14 AVRIL AU 5 MAI 2010 AUPRÈS
DES CLIENTS



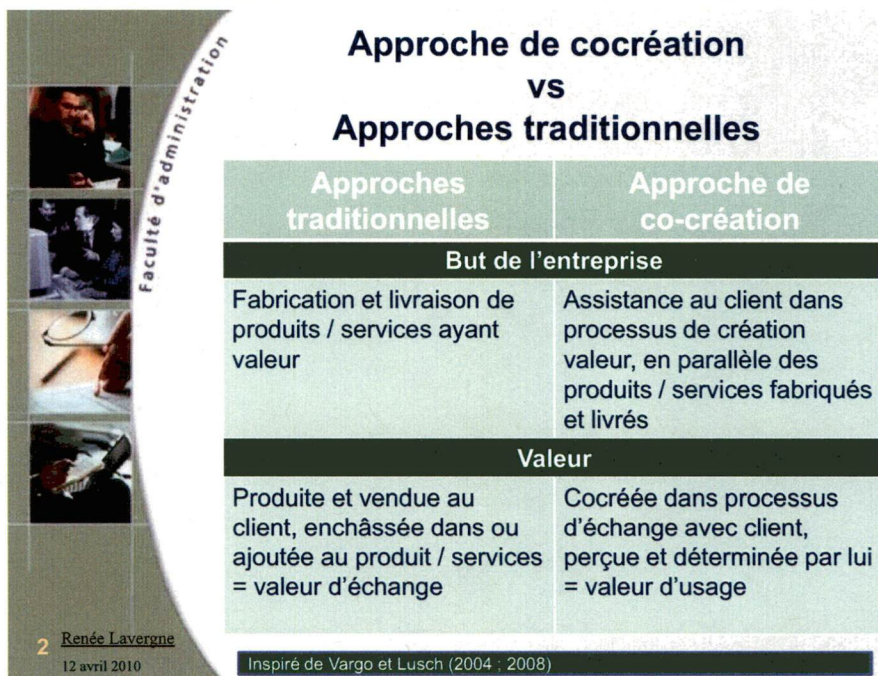
Faculté d'administration

Approche de cocréation

CLIENT
Entretien individuel

Renée Lavergne
Avril-Mai 2010

UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE



Faculté d'administration

Approche de cocréation vs Approches traditionnelles

Approches traditionnelles	Approche de co-création
But de l'entreprise	
Fabrication et livraison de produits / services ayant valeur	Assistance au client dans processus de création valeur, en parallèle des produits / services fabriqués et livrés
Valeur	
Produite et vendue au client, enchâssée dans ou ajoutée au produit / services = valeur d'échange	Cocréée dans processus d'échange avec client, perçue et déterminée par lui = valeur d'usage

2 Renée Lavergne
12 avril 2010

Inspiré de Vargo et Lusch (2004 ; 2008)

**Approche de cocréation
vs
Approches traditionnelles**

Approches traditionnelles	Approche cocréation
(suite)	
Clients	
Appréhendés <ul style="list-style-type: none"> • comme des cibles • sur un marché à segmenter et pénétrer • auprès desquels s'effectuent promotion et livraison 	Appréhendés <ul style="list-style-type: none"> • comme entités complexes d'affaires • avec lesquels on interagit dans production service

3 Renée Lavergne
12 avril 2010

Inspiré de Vargo et Lusch (2004 ; 2008)

**Approche de cocréation
vs
Approches traditionnelles**

Approches traditionnelles	Approche cocréation
Perspective centrée produits / services	Perspective centrée service
Évolution dans le temps →	
Biens tangibles	Biens intangibles
Produits	Offres
Caractéristiques / attributs	
Valeur ajoutée	
Vers le marché	
Approche transactionnelle	
	Approche relationnelle
Influence client : Promotion	Influence client : Communication Mktg intégrés
	Influence client : Dialogue et implication dans réseau du client
	Service
	Expériences
	Solution
	Valeur cocréée
	Commercialisation avec

4 Renée Lavergne
12 avril 2010

Inspiré de Lusch et Vargo (2009) ainsi que de Cova et Salle (2008)